Klaus Brock.

Saarbrücken 1963

BETRIEBSORGANISATION IM GROSSHANDEL

INAUGURAL-DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften

der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen
Fakultät der Universität des Saarlandes

vorgelegt von

Klaus Brock

aus

Saarbrücken/Saar

Saarbrücken 1963

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

Tag der Disputation: 22. Februar 1963

Dekan: Professor Dr. Ignaz Seidl-Hohenveldern

Erstberichterstatter: Professor Dr. Günter Wöhe

Zweitberichterstatter: Professor Dr. Adolf Moxter

VORWORT

Die vorliegende Dissertation wurde an der Universität zu Köln begonnen und in Saarbrücken fortgeführt, nachdem Herr Professor Dr. Hans Buddeberg, unter dessen Betreuung sie entstanden ist, einem Ruf auf das Ordinariat für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Warenhandelslehre, an der Universität des Saarlandes gefolgt war. Das wissenschaftliche Werk von Herrn Professor Buddeberg war die Grundlage der Konzeption der Arbeit.

Der Verfasser ist ferner für vielfache Förderung seinen Vorgesetzten und akademischen Lehrern Herrn Professor Dr. Waldemar Wittmann und Herrn Professor Dr. Günter Wöhe, der die Dissertation in Abwesenheit von Herrn Professor Buddeberg zuletzt betreute und sich für den raschen Abschluß des Promotionsverfahrens einsetzte, und ebenso dem Korreferenten Herrn Professor Dr. Adolf Moxter zu großem Dank verpflichtet.

Saarbrücken, im Februar 1963

BROCK

Inhaltsverzeichnis

		Seite
VORWORT		I
EINLEITUNG: DER ZWECK DER UNTERSUCHUNG		1- 3
o	DER GEGENSTAND UND DIE METHODEN DER UNTERSUCHUNG	4-23
o1	Das organisatorische Problem	4- 8
o11.	Begriff der Betriebsorganisation	4- 6
o12.	Ziel der Betriebsorganisation	6- 7
o13.	Der organisatorische Standpunkt	8
o2	Der Großhandelsbereich	9-19
o21.	Begriff des Großhandels	9
o22.	Erscheinungsformen des Großhandels	1o-19
	o22.1 Anzahl der Betriebe	1o
	o22.2 Anzahl der beschäftigten Personen	1o
	o22.3 Beschäftigte Personen je Betrieb	1o-11
	o22.4 Absatz	11-12
	o22.5 Absatzpartner	12
	o22.6 Rechtsform	12
	o22.7 Warenkreis	14-17
	o22.8 Zusammenschlußformen	17-19
	o22.9 Cash and carry	19
o3	Die Methoden der Untersuchung	2o-23
o31.	Aufbau- und Ablaufbetrachtung	2o
o32.	Feststellende und stellungnehmende Aussagen	21
o33.	Systemimmanente und systemfremde Grundsätze	21-23

		Seite
1	DIE ORGANISATION DES BETRIEBSAUFBAUS DES GROSSHANDELSBETRIEBES	24-65
11	Die Aufgabengliederung und die Aufgabenverteilung	24-57
111.	Die Aufgabe des Großhandelsbetriebes	24-39
	111.1 Inhalt und Gliederung der Aufgabe	24-28
	111.11 Inhalt der Aufgabe	24
	111.12 Gliederung in unmittelbar und mittelbar der Aufgabenerfüllung dienende Tätigkeiten	24-25
	111.13 Objekt- und Verrichtungsgliederung	25-27
	111.14 Phasengliederung	28
	111.15 Rangstufengliederung	28
	111.2 Veränderlichkeit der Aufgabe	28-35
	111.21 Zielwandel	29-3o
	111.22 Objektwandel	3o-33
	111.23 Zeitwandel	32-34
	111.24 Rhythmuswandel	35
	111.3 Beeinflussung der Veränderlichkeit	35-39
112.	Die Organisierbarkeit des Großhandelsbetriebes	39-4o
113.	Die Abteilungs- und Stellengliederung	4o-57
	113.1 Aufgabenmäßige Betriebsgliederung	41
	113.2 Prozeßgliederung	41-44
	113.3 Rangstufengliederung	44-5o
	113.4 Ausgliederung der Verwaltung	5o-57
	113.41 Grundsatz der Verwaltungsausgliederung	5o-51
	113.42 Personalverwaltung	51-55
	113.43 Warenverwaltung	55-56
	113.44 Betriebsmittelverwaltung	56
	113.45 Betriebskontrolle	57

		Seite
12	Die Aufgabenzusammenfassung	58- 65
121.	Die generellen Regelungen	58- 59
122.	Die fallweisen Entscheidungen	59- 62
	122.1 Linienorganisation	59- 6o
	122.2 Funktionale Organisation	6o- 61
	122.3 Linien- und Staborganisation	61- 62
123.	Der Initiativbereich	62- 63
124.	Der informatorische Verkehr	63- 64
125.	Die motivierende Kommunikation	65
2	DIE ORGANISATION DES BETRIEBSABLAUFS DES GROSSHANDELSBETRIEBES	66-163
21	Die Arbeitsvorgänge im Großhandelsbetrieb und ihre Gliederung	66- 73
211.	Der Grundsatz des aufgabenmäßigen Arbeitsablaufs	66- 67
212.	Die Arbeitszyklen	68- 69
	212.1 Wareneingangsprozeß	68
	212.2 Warenausgangsprozeß	68
	212.3 Belegprozeß	68- 69
	212.4 Verwaltungsprozesse	69
213.	Die Arbeitsreihen	69
214.	Die Arbeitsstufen	7o- 73
22	Die Arbeitsbesetzung	74-1o2
221.	Die Betriebsmittelbesetzung	75- 86
	221.1 Lagerbetriebsmittel	75- 84
	221.2 Bürobetriebsmittel	84- 86

		Seite
222.	Die räumliche Besetzung	87- 98
222.1	Gebäudeart	87- 89
222.2	Art der Grundfläche	89
222.3	Anordnung der Stapelzeilen	89- 9o
222.4	Stapelhöhe	9o
222.5	Lagerwege	91- 92
222.6	Anstellfläche	92
222.7	Gesamtraumausnutzung	92- 97
222.8	Sonderräume	97
222.9	Büroräume	97- 98
223.	Die personelle Besetzung	99-1o2
23	Die Arbeitsfolge	1o3-1o6
231.	Der Grundsatz der Stetigkeit der Arbeitsfolge	1o3-1o4
232.	Der Grundsatz der variablen Ablauforganisation	1o5-1o6
24	Die Arbeitsvereinigung	1o7-163
241.	Der Grundsatz der Rhythmisierung der Betriebsarbeit	1o7-1o9
242.	Der Grundsatz des organisatorischen Mindestlagers	11o-113
243.	Der Wareneingangsprozeß	114-119
243.1	Bestellung	114-115
243.2	Entladen	116
243.3	Transport zum Lagereingang	116-117
243.4	Wareneingangskontrolle	117-118
243.5	Transport zum Stapelplatz	118
243.6	Stapeln	118-119
244.	Die Lagerung	12o-128
244.1	Eingangsordnung	121
244.2	Ausgangsordnung	121
244.3	Darbietungsordnung	121-123

		Seite
244.4	Betriebsinterne Warenanordnung	123-128
244.41	Absatzhäufigkeit	123-125
244.42	Volumen	125
244.43	Gewicht	126
244.44	Stoffliche Beschaffenheit	126
244.45	Bearbeitung	126-127
244.46	Anbrüche	127
244.47	Trennung in Arbeits- und Reservelager	127-128
245.	Der Warenausgangsprozeß	129-163
245.01	Auftragseingang	129-134
245.02	Auftragszeit	134-135
245.03	Auftragsannahme	136-139
245.04	Kreditwürdigkeitskontrolle	140-141
245.05	Fakturierung	141-147
245.06	Rechnungskontrolle	147
245.07	Festlegung der Versandeinheiten	148
245.08	Transport zum Anstellplatz	148-156
245.09	Auftragszusammenfassung	157-158
245.10	Transport zum Lagerausgang	158
245.11	Warenausgangskontrolle	158-159
245.12	Verladen	160
245.13	Verbuchen	160-162
245.14	Debitorenkontrolle	162-163
245.15	Registratur	163

ZUSAMMENFASSENDE SCHLUSSBETRACHTUNG 164-167

BIBLIOGRAPHIE I-LXXXV

NAMENVERZEICHNIS LXXXVI-LXXXVII

SACHVERZEICHNIS LXXXVIII-XC

Verzeichnis der Tabellen

		Seite
1	Gliederung der Großhandlungen nach der Anzahl der beschäftigten Personen im Bundesgebiet im Jahre 1959	11
2	Verteilung des Absatzes ausgewählter Großhandelsbranchen auf Abnehmergruppen im Bundesgebiet im Jahre 1959	13
3	Die Gruppen der Großhandelsbetriebe	14
4	Durchschnittliche Sortenzahlen in ausgewählten Großhandelsbranchen im Jahre 1958	16
5	Veränderung der Anzahl und Branchenzugehörigkeit der Sorten in ausgewählten Großhandelsbranchen in den Jahren 1956-1958	31
6	Die Dienstleistungen des Großhandels aus der Sicht des Einzelhandels	37
7	Zusammensetzung des Warenkreises von neun Großhandelsgliedern freiwilliger Ketten des Nahrungsmittelhandels	38
8	Zusammenhang zwischen der Anzahl der beschäftigten Personen und der Anzahl der Rangstufen	47
9	Beschäftigte Personen je Großhandelsbetrieb im Bundesgebiet im Jahre 1959	49
10	Umsatz- und Gewinnbeteiligung sowie Leistungsprämien für vier ausgewählte Gruppen von Arbeitskräften im Großhandel im Jahre 1959	53
11	Anteil der Lagerfläche einstöckiger Lagerhäuser an der Gesamtlagerfläche in ausgewählten amerikanischen Großhandelszweigen	88
12	Raumausnutzung in einem einstöckigen Großhandelslager mit einer Gesamtlagerfläche von 1.000,00 m^2	95
13	Raumausnutzung in einem fünfstöckigen Großhandelslager mit einer Gesamtlagerfläche von 1.000,00 m^2	96
14	Anzahl der bearbeiteten Auftragszeilen je im Lager beschäftigte Person und Jahr und der geschriebenen Rechnungszeilen je in der Rechnungsabteilung beschäftigte Person und Jahr in 13 Schweizer Lebensmittelgroßhandlungen	101

		Seite
15	Umschlagshäufigkeit des Warenbestandes in ausgewählten Großhandelsbranchen in Westdeutschland ohne Saarland und Westberlin im Jahre 1960	122
16	Absatzhäufigkeit der 10 Warengruppen einer Lebensmittelgroßhandlung, die die höchste Absatzhäufigkeit je Sorte und Woche aufweisen	125
17	Durchschnittliche Transportstrecke je Kundenauftrag und je Artikel bei Warenzusammenstellung nach Kundenaufträgen	150
18	Durchschnittliche Transportstrecke je Kundenauftrag und je Artikel bei Warenzusammenstellung nach Artikeln	151
19	Zeitanteile der Arbeitsstufen an den Kassen von drei cash-and-carry-Großhandlungen	162

Verzeichnis der Abbildungen

		Seite
1	Organisationsmodell der Betriebsgliederung einer Großhandlung	43
2	Zusammenhang zwischen der Anzahl der beschäftigten Personen und der Anzahl der Rangstufen	48
3	Warentransporte mit dem Aufzug im mehrstöckigen Lagerhaus	77
4	Grundriß eines Großhandelslagers mit 1.000,00 m^2 Grundfläche	94
5	Raumausnutzung in einem ein- und einem fünfstöckigen Großhandelslager mit einer Gesamtlagerfläche von 1.000,00 m^2	96
6	Schachtelungslager zwischen Warenausgangsprozeß und Belegprozeß eines Kundenauftrags im Großhandelsbetrieb	111
7	Schwankungslager zwischen Wareneingangs- und Warenausgangsprozeß einer Ware im Großhandelsbetrieb	112
8	Durchschnittliche Transportstrecke je Artikel bei Warenzusammenstellung nach Kundenaufträgen und nach Artikeln	152

EINLEITUNG: DER ZWECK DER UNTERSUCHUNG

Die moderne Betriebswirtschaftslehre widmet sich zunehmend den Fragen, die zu dem Aufgabenbereich der für die Unternehmensleitung Verantwortlichen gehören, den Problemen der Führungsentscheidungen, der betrieblichen Planung und der Betriebsorganisation. Soweit die Untersuchungen nicht allgemein gehalten sind, wie das vornehmlich bei einer Reihe von organisatorischen Arbeiten der Fall ist, haben sie meist - ausdrücklich oder unausgesprochen - die Produktionssphäre zum Hauptgegenstand. Die Notwendigkeit, die besondere Problematik des H a n d e l s in der modernen Betriebswirtschaftslehre stärker zu beachten, hat Rudolf SEYFFERT bereits im Jahre 1952 in einem grundlegenden Aufsatz nachdrücklich hervorgehoben. "Ständen beim Grossisten die Einzelhändler und bei diesen die Konsumenten Schlange und warteten nur darauf, die einheitliche Ware laufend in Empfang zu nehmen" [1], so wäre eine unmittelbare Übertragung von Erkenntnissen aus dem fertigungswirtschaftlichen Bereich auf das Betriebsgeschehen im Handelsbetrieb möglich. Um der wirtschaftlichen Wirklichkeit gerecht zu werden, ist aber eine sorgfältige Analyse der Eigenheiten der Handelssphäre erforderlich.

Für den G r o ß h a n d e l besteht dabei die Schwierigkeit, daß über ihn sehr wenige authentische und umfassende Informationen vorliegen. Diese Feststellung bleibt auch gültig, wenn man das fremdsprachige Schrifttum mit berück-

---

1) SEYFFERT, Rudolf: Die Problematik der Distribution. Köln, Opladen 1952. S. 17.

sichtigt. In den beiden einzigen Büchern der neueren betriebswirtschaftlichen Literatur, die den Großhandel gesondert und im ganzen zum Gegenstand haben [1)2)], wird eingangs auf die "paucity of literature on wholesaling" hingewiesen. Um seine Aussagen über den Großhandel dennoch auf möglichst viele belegbare Quellen stützen zu können, hat sich der Verfasser bemüht, die vorhandenen in- und ausländischen Untersuchungen über Fragen des Großhandels, soweit sie mit dem vorliegenden Thema in Zusammenhang stehen, so vollständig wie möglich zu erfassen. Auf diese Weise entstand als Vorarbeit für die Dissertation eine Bibliographie zur Betriebsorganisation im Großhandel, die ihr anstelle eines Literaturverzeichnisses beigefügt ist.

Die vorliegende Arbeit ist in erster Linie als Beitrag zur Betriebswirtschaftslehre des Großhandels gedacht. Die innerbetrieblichen Fragen des Großhandels sind bisher nur sehr wenig, die Probleme der Betriebsorganisation im Großhandel überhaupt noch nicht geschlossen behandelt worden.

Außerdem soll diese Arbeit ein Beitrag zur Theorie der B e t r i e b s o r g a n i s a t i o n sein. Von namhaften Vertretern der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre wird immer wieder gefordert, Arbeiten über die Organisation einzelner Betriebsarten zu schreiben, um die meist sehr abstrakt und mit dem Anspruch auf allgemeine Gültigkeit formulierten organisatorischen Grundsätze in einem speziellen Bereich auf ihre Brauchbarkeit zu überprüfen [3)].

---

1) BECKMAN, Theodore N.: Wholesaling. Principles and practice. By Theodore N. Beckman and Nathanael Howard Engle. 3rd ed. New York 1959.

2) REVZAN, David Allen: Wholesaling in marketing organization. New York 1961.

3) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. Berlin 1959. S. 31;

NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 8o.

Erkenntnisse über den innerbetrieblichen Bereich des Großhandels zu gewinnen und organisatorische Fragen an einer scharf abgegrenzten, eindeutig definierten, nicht zu großen Gruppe von Betrieben, den Großhandlungen, abzuhandeln, ist der Zweck der Untersuchung.

o DER GEGENSTAND UND DIE METHODEN DER UNTERSUCHUNG

o1 Das organisatorische Problem

o11. Begriff der Betriebsorganisation

Das Organisieren ist wie das Planen eine Führungsaufgabe der Unternehmung. Pläne sind Entwürfe für unternehmerische Entscheidungen. Durch die Entscheidung zur Annahme eines Plans wird eine betriebliche A u f g a b e festgelegt. Zur Erfüllung der Aufgabe treten in den Betriebsräumen menschliche Arbeitskräfte, die durch sachliche Betriebsmittel unterstützt sein können, als Aufgabenträger in Tätigkeit. Ist die gesamte Betriebsaufgabe k o m p l e x, das heißt, reicht die quantitative und qualitative Kapazität eines einzelnen Aufgabenträgers zu ihrer Erfüllung nicht aus, so muß sie auf verschiedene Aufgabenträger aufgeteilt werden.

Die Betriebsaufgabe ist eine Daueraufgabe. Sie bleibt aber bei ihrem wiederholten Auftreten nicht völlig konstant, unterliegt vielmehr gewissen V e r ä n d e r u n g e n hinsichtlich der ihr zugrunde liegenden Zielsetzung sowie des Rhythmus ihres Auftretens und der Objekte, auf die sie sich bezieht.

Komplexität und Veränderlichkeit der Betriebsaufgabe haben zur Folge, daß die durch die Planung gegebene gedankliche Vorbereitung der Aufgabenerfüllung durch materielle Vorbereitungen ergänzt werden muß. Es ist ein System von Bestimmungen über die Art und Weise des Verhaltens der Aufgabenträger bei der wiederholten Aufgabenerfüllung erfor-

derlich. Der Entwurf und das Inkraftsetzen dieses Systems betrieblicher Regelungen wird als B e t r i e b s o r g a n i s a t i o n bezeichnet.

So gesehen ist die Betriebsorganisation eine T ä t i g k e i t. Sprachlich ist es jedoch auch möglich, unter der Betriebsorganisation einen Zustand, das System der betrieblichen Regelungen selbst, zu verstehen, wie das einige Autoren der Organisationslehre tun. Der Unterschied liegt vor allem darin, daß der Begriff der Organisation im Sinne eines gegebenen Systems auch diejenigen Regelungen mitumfaßt, die nicht durch die Tätigkeit des Organisierens, sondern durch Gewohnheit entstanden sind. Will man die Organisation eines neu zu gründenden Betriebes betrachten, so kann man sich auf die bewußt entworfenen Regelungen beschränken. Geht man jedoch davon aus, daß bereits bestehende Betriebe hinsichtlich des Standes ihrer betrieblichen Regelungen zu untersuchen sind, so muß man alle in den betreffenden Betrieben bestehenden Regelungen ohne Rücksicht darauf berücksichtigen, ob sie bewußt in Kraft gesetzt wurden oder durch stillschweigende Übereinkunft entstanden sind. In der vorliegenden Arbeit wird Betriebsorganisation im Sinne der Tätigkeit der Reorganisation bereits bestehender Betriebe verstanden. Die Gewohnheitsregelungen werden mitbehandelt, soweit sie als Voraussetzungen für das Organisieren von Bedeutung sind, jedoch nicht in den Begriff der Betriebsorganisation einbezogen.

Bei vielen Autoren wird der Begriff der Betriebsorganisation in einem weiteren Sinne als hier gebraucht. Das gilt auch für namhafte Vertreter der Betriebswirtschaftslehre des Handels. Unter der Überschrift "Die Organisation des Handels" beschreibt Josef HELLAUER im zweiten Abschnitt seiner Welthandelslehre [1] die Arten der Handelsbetriebe und den Handelsverkehr. Waldemar KOCH behandelt in dem Kapitel "Die Organisation des Vertriebes" [2] unter anderem

---

1) HELLAUER, Josef: Welthandelslehre. Handelsverkehrslehre mit bes. Berücks. des Außenhandels. Wiesbaden 1954. S. 63-187.

2) KOCH, Waldemar: Grundlagen und Technik des Vertriebes. 2. Aufl. Bd 1. Berlin 1958. S. 78-190.

die Absatzwege und den Standort.
Ein derartig weiter Organisationsbegriff ist für die vorliegende Arbeit nicht brauchbar.

Weder der Inhalt des betrieblichen Leistungsvollzuges noch die Betriebspolitik, sondern das zur Erfüllung der komplexen und veränderlichen Betriebsaufgabe durch verschiedene Aufgabenträger erforderliche System von betrieblichen Regelungen ist Gegenstand dieser Arbeit.

o12. Ziel der Betriebsorganisation

Die Betriebsorganisation soll die Betriebsleitung bei ihrer Aufgabe unterstützen, die Betriebsfaktoren zu einer leistungsfähigen betrieblichen Einheit zusammenzufassen. Diesem Anliegen dient sie in optimaler Weise, wenn weder eine Vermehrung noch eine Verminderung der organisatorischen Regelungen den produktiven Effekt des Betriebes erhöhen würde [1]. Die Regelungen sind also derart zu treffen, daß gegenseitige Leistungshemmungen, Leerlauf-, Doppel- und Fehlleistungen vermieden werden und die Teilarbeiten der einzelnen Aufgabenträger sich harmonisch zur richtigen und rechtzeitigen Erfüllung der Betriebsaufgabe ineinanderfügen. Diese Forderung kann man auch als das

H a r m o n i e p r i n z i p [2]

bezeichnen, das als oberster Grundsatz des Organisierens

---

1) GUTENBERG, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 7. Aufl.Bd 1. Die Produktion. Berlin,Göttingen, Heidelberg 1962. S. 189.

2) NORDSIECK,Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 54;

THOMS, Walter: Betriebs-Verwaltung. Die Verwaltung als Leistung des Betriebes. Stuttgart 1934. S. 5;

STEFANIC-ALLMAYER, Karl: Allgemeine Organisationslehre. Ein Grundriß. Wien, Stuttgart 1950. S. 102-104;

SCHRAMM, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. Berlin 1936. S. 5.

das Ziel der Betriebsorganisation angibt [1].

Das Harmonieprinzip wird durch einen zweiten Grundsatz ergänzt. Organisatorische Regelungen können eine Erstarrung des betrieblichen Leistungsvollzuges bewirken, wenn sie nicht elastisch genug sind [2]. Sie müssen daher nach dem

Entwicklungsprinzip [3]

auf die Veränderlichkeit der Betriebsaufgabe ausgerichtet werden.

Verbindet man das Harmonieprinzip mit dem Entwicklungsprinzip, so kann man das Ziel des Organisierens auch mit dem Grundsatz der harmonischen Gestaltung und Entwicklung des Betriebes umreißen.

---

1) Ein ähnliches Grundprinzip liegt der neueren amerikanischen Organization Theory mit der zuerst von BARNARD in die Organisationslehre eingeführten Konstruktion des "organizational equilibrium" zugrunde, wobei allerdings vornehmlich auf das Verhalten verschiedener, innerhalb und außerhalb des Betriebes stehender Gruppen, der Arbeitnehmer, Arbeitgeber, Kunden und Lieferanten, abgestellt wird, das dem Ausgleich, dem "organisatorischen Gleichgewicht" nahegebracht werden soll.

Vgl. BARNARD, Chester Irving: The functions of the executive. Cambridge, Mass. 1938. 12th printing 1956. S. 57 ff;

SIMON, Herbert Alexander: Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organization. 2nd ed. New York 1958. S. 16-18;

MARCH, James G.: Organizations. By James G. March and Herbert Alexander Simon. Collab.: Harold Guetzkow. New York 1958. S. 84-88;

Modern organization theory. A symposium by the Foundation for Research on Human Behavior. Ed.: Edward Mason Haire. New York 1959. S. 275 ff;

LEIBENSTEIN, Harvey: Economic and organizational analysis. New York 1960. S. 194-211.

2) Vgl. dazu RIEBEL, Paul: Die Elastizität des Betriebes. Eine produktions- und marktwirtschaftliche Untersuchung. Köln, Opladen 1954. Insbesondere S. 102.

3) NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 55.

o13. Der organisatorische Standpunkt

Der organisatorische Standpunkt ist das Auswahlprinzip [1], mit dessen Hilfe diejenigen betriebswirtschaftlichen Fragen, die unter dem besonderen Aspekt der Betriebsorganisation stehen, aus den übrigen betriebswirtschaftlichen Fragen herausgegriffen werden. Er ist durch Begriff und Ziel der Betriebsorganisation bereits festgelegt und besteht darin, den betrieblichen Leistungsvollzug im Hinblick auf die optimale Ausrichtung der Aufgabenträger auf die Aufgabenerfüllung zu betrachten.

1) Vgl. ULRICH, Hans: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. Bern 1949. S. 3o. 32.

o2 Der Großhandelsbereich

o21. Begriff des Großhandels

Unter dem G r o ß h a n d e l werden diejenigen Handelsbetriebe verstanden, die ihre Waren im Regelfalle nicht an private Verbraucher (Familienhaushaltungen), sondern an gewerbliche Verwender, Großverbraucher und Wiederverkäufer absetzen.

Dabei werden zu den H a n d e l s b e t r i e b e n alle Institutionen gerechnet, die Sachleistungen, die andere Betriebe hervorgebracht haben, im eigenen Namen - regelmäßig in Verbindung mit von ihnen hervorgebrachten Dienstleistungen - absetzen [1]. Eine Gewinnung, Umformung oder Umwandlung von Stoffen, wie sie in Fertigungsbetrieben stattfindet, wird nicht vorgenommen. Nur als Nebenleistung kommt eine der Veredelung dienende stoffliche Veränderung eines Teils der Waren in Frage [2].

Der so definierte Großhandelsbegriff umschließt die unabhängigen Großhandelsbetriebe ebenso wie die Großhandelsglieder der freiwilligen Ketten und der Genossenschaften und die Werkshandelsgesellschaften. Er bezieht sich aber nur auf den Kaufmannshandel. Der industrielle Vertrieb, der "Produzentenhandel" [3], ist also ausgeschlossen. Ebenso sind die Handelsvermittler, die nicht im eigenen Namen absetzen, nicht einbezogen. Dies ist bei Vergleich mit amerikanischen Untersuchungen zu beachten, da dort auch bei institutioneller Betrachtung des Handels die Handelsvermittler mit zum Großhandel gerechnet werden [4]. Der Kaufmannshandel umfaßt den Großhandel und den Einzelhandel. Diese beiden Handelsbereiche lassen sich vor allem durch die unterschiedlichen Abnehmerkreise gegeneinander abgrenzen. Die Kunden der Fachgeschäfte, Warenhäuser, Filialbetriebe, Großraumläden und Versandhandlungen sind in der Regel private Verbraucher. Nur ausnahmsweise kommt die Belieferung von gewerblichen Verwendern und Großverbrauchern oder der Absatz in Mengen vor, die den Bedarf der Familienhaushaltungen übersteigen und daher als Großhandelsumsätze anzusehen sind.

---

1) BUDDEBERG, Hans: Betriebslehre des Binnenhandels. Wiesbaden 1959. S. 1o.

2) BUDDEBERG, Hans: Betriebslehre des Binnenhandels. Wiesbaden 1959. S. 39.

3) SEYFFERT, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels. 4. Aufl. Köln, Opladen 1961. S. 96.

4) Wholesale trade. Summary statistics. Washington 1957.

o22. Erscheinungsformen des Großhandels

Der Gegenstand dieser Arbeit soll durch einen Überblick über die Erscheinungsformen des Großhandels noch etwas schärfer umrissen werden. Dabei werden die Merkmale nur insoweit eingehender behandelt, als das im Hinblick auf die Betriebsorganisation erforderlich erscheint.

o22.1 Anzahl der Betriebe

In der Bundesrepublik wurden bei der Arbeitsstättenzählung vom 13.9.195o [1] 132.ooo Großhandelsbetriebe [2] festgestellt. Diese Zahl hat sich bis 196o kaum verändert. Auch für diesen Bezugszeitraum kann man mit 132.ooo Betrieben rechnen [3].

o22.2 Anzahl der beschäftigten Personen

Die Anzahl der beschäftigten Personen ist dagegen von 728.ooo im Jahre 195o auf etwa 1,4 Millionen im Jahre 196o angestiegen. Nach Umfragen des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung liegt der Bedarf an Arbeitskräften noch erheblich höher. Man kann für den Zeitpunkt der Umfrage - September 196o - mit zusätzlich benötigten Arbeitskräften in Höhe von mehr als 5% der Beschäftigten oder 66.ooo Personen rechnen [4]. Von den beschäftigten Personen waren im Jahre 195o rund zwei Drittel kaufmännisches und ein Drittel sonstiges gewerbliches Personal [5].

o22.3 Beschäftigte Personen je Betrieb

Eine Gruppierung der Großhandlungen nach der Anzahl der beschäftigten Personen ergibt nach den Zahlen von 195o die in Tabelle 1 dargestellte Verteilung.

---

1) Vgl. Statistik der Bundesrepublik Deutschland. Hrsg.: Statistisches Bundesamt. Bd 44-47. Stuttgart 1953-56.

2) Ohne Saarland und Westberlin.

3) Vgl. Gesamtverband des Deutschen Groß- und Außenhandels. Arbeitsbericht 1959/6o. Bonn 1961. S. 19.

4) LAUMER, Helmut: Die Arbeitsmarktsituation im westdeutschen Großhandel. Berlin, München 1961. S. 36.

5) SEYFFERT, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels. 4. Aufl. Köln, Opladen 1961. S. 141.

Tabelle 1

Gliederung der Großhandlungen nach der Anzahl der beschäftigten Personen im Bundesgebiet im Jahre 195o [1)]

Anzahl der in einem Betrieb beschäftigten Personen	Anteil aller Betriebe	Anteil aller beschäft. Personen
Klein- u. Kleinstbetriebe mit 1-4 besch. Personen	69 %	25 %
Mittelbetriebe mit 5-19 besch.Personen	26 %	39 %
Größere Mittelbetriebe u. Großbetriebe mit mehr als 2o besch.Personen	5 %	36 %
Gesamtanteil	1oo %	1oo %

Von den 132.ooo Großhandlungen waren demnach 69 % Klein- und Kleinstbetriebe. Die im Großhandel beschäftigten Personen waren zu 75 % in Mittel- und Großbetrieben tätig. Über die jetzige Gliederung sind vor Veröffentlichung der Ergebnisse des Handelszensus, der Ende 196o begonnen worden ist, keine genauen Angaben möglich. Man kann jedoch mit einem Wachsen des Anteils der Mittel- und Großbetriebe rechnen.

o22.4 Absatz

Für den steigenden Anteil der Mittel- und Großbetriebe spricht außer dem kräftigen Zuwachs der Gesamtzahl der beschäftigten Personen unter anderem auch der beachtliche Anstieg des Absatzes der Großhandelsbetriebe seit 195o von 66,5 Milliarden DM auf 18o Milliarden DM im Jahre 196o [2)] und die Tendenz sinkender Anteile der kleinen und Kleinstunternehmungen mit Umsätzen bis zu 25o.ooo DM von etwa drei Viertel auf die Hälfte der Gesamtzahl der Unternehmungen, die sich aus den Umsatzsteuerstatistiken für die Jahre 195o, 1954, 1955, 1956, 1957, 1958,

1) Zusammengestellt aus: SEYFFERT, Rudolf:Wirtschaftslehre des Handels. 4. Aufl. Köln, Opladen 1961. S. 149.

2) Gesamtverband des Deutschen Groß- und Außenhandels. Arbeitsbericht 1959/6o. Bonn 1961. S. 19.

1959 [1] und 1960 [2] ergibt [3].

o22.5 Absatzpartner

Die Verteilung des Großhandelsabsatzes auf die wichtigsten Abnehmergruppen ist aus Tabelle 2 ersichtlich [4].

Von dem gesamten Absatz des Großhandels gehen etwa 45 % an den Einzelhandel, 41 % an die Industrie, 4 % an andere Großhandelungen und 10 % an sonstige Abnehmer. Die Konsumgütergroßhandlungen setzen zu 80 %, der Produktionsverbindungshandel setzt zu 12 % an den Einzelhandel ab [5].

o22.6 Rechtsform

Eine Aufgliederung der Großhandelsbetriebe nach ihren Rechtsformen zeigt den überwiegenden Anteil der personenbezogenen Unternehmungen. Läßt man bei dieser Betrachtung die Betriebe mit einem Jahresumsatz von weniger als 50.000 DM, die von SEYFFERT als Minderbetriebe bezeichnet werden, weil sie nicht einmal einer Person volle Beschäftigung gewährleisten [6], außer acht, so ergibt sich, daß im Jahre 1950 86 % der Vollbetriebe mit 74 % der Beschäftigten als Einzelfirmen oder Offene Handelsgesellschaften betrieben wurden. Nur 6,6 % der Vollbetriebe mit 17,3 % der Beschäftigten waren Gesellschaften mit beschränkter Haftung, 7,1 % Genossenschaften und 3,5 % Aktiengesellschaften [7].

---

1) Vgl. Statistik der Bundesrepublik Deutschland. Hrsg.: Statistisches Bundesamt. Bd 112. 161.184.212.240 und 260. Stuttgart 1955-61.

2) Vgl. Unternehmer und ihre Umsätze nach Umsatzgrößenklassen. Ergebnisse der Umsatzsteuerstatistik 1960. - In: Wirtschaft und Statistik. 41(1961)12, S. 704-708.

3) Vgl. PÖTSCHKE, Hans-Hellmut: Die Minderbetriebe des Groß- und Einzelhandels. - In: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln.(1957)43, S. 530;
PÖTSCHKE,Hans-Hellmut: Die Betriebsgrößen der Groß- und Einzelhandlungen 1956-1960. - In: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln. (1961)96, S. 105.

4) Vgl. unten: Tabelle 2.

5) Vgl. BATZER,Erich: Der Großhandel in der westdeutschen Wirtschaft. Leistungen, Struktur und Entwicklung.Berlin, München 1962. S. 41.

6) SEYFFERT,Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels. 4. Aufl. Köln, Opladen 1961. S. 149.

7) SEYFFERT,Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels. 4. Aufl. Köln, Opladen 1961. S. 141.

Tabelle 2

Verteilung des Absatzes ausgewählter Großhandelsbranchen auf Abnehmergruppen im Bundesgebiet im Jahre 1959 [1]

Branche	Verteilung des Absatzes auf Abnehmergruppen in %			
	Einzelhandel [2,3]	Großhandel [3,4]	Industrie	Sonstige [5]
Schuhe	97	-	1	2
Nahrungs- und Genußmittel	93	1	-	6
Photoapparate und Zubehör	82	-	6	12
Papier, Bürobedarf, Schreibwaren	78	8	5	9
Textil und Bekleidung	72	4	18	6
Optische Artikel	62	9	1o	19
Uhren und Schmuckwaren	57	1	6	36
Eisen- und Metallwaren	51	2	39	8
Elektro- und Rundfunkartikel	44	1	43	12
Heimtextilien	33	2	58	7
Chemikalien	31	7	51	11
Kraftfahrzeugersatzteile	3o	1	58	11
Elektrisches Installationsmaterial	27	-	67	6
Mopeds, Fahrräder, Ersatzteile	26	1	62	11
Leder	25	5	69	1
Papier und Pappe	21	6	63	1o
Werkzeuge und Maschinen	17	5	59	19
Holz	5	9	78	8
Eisen und Stahl	4	9	77	1o
Baustoffe	2	4	81	13
Sanitäres Installationsmaterial	1	2	85	12
Häute und Felle	-	3	68	29

1) Nach einer Sondererhebung des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung. Zusammengestellt aus: BATZER, Erich: Der Großhandel in der westdeutschen Wirtschaft. Leistungen, Struktur und Entwicklung. Berlin, München 1962. S. 162.

2) ohne Versandhäuser.
3) ohne Konsumgenossenschaften.
4) ohne Außenhandel
5) Versandhäuser, Konsumgenossenschaften, ausländische Abnehmer, private Haushaltungen und Großverbraucher.

o22.7 Warenkreis

Der Warenkreis der Großhandlungen umfaßt nahezu alle Produkte, die überhaupt Gegenstand des volkswirtschaftlichen Güteraustausches sind. Daher enthält er Waren ganz verschiedenartiger stofflicher Beschaffenheit, äußerer Form, Qualität und von unterschiedlichem Gewicht und Wert. Einen Eindruck von der Vielfalt vermittelt die Brancheneinteilung der Empirie, der im wesentlichen das Merkmal Warenkreis zugrunde liegt. Man kann mehrere hundert verschieden bezeichnete Branchen unterscheiden. Im Handelszensus 1960 sind diese in 120 K l a s s e n eingeteilt und in 16 G r u p p e n zusammengefaßt worden.

Tabelle 3

Die Gruppen der Großhandelsbetriebe [1)]

Großhandel mit Roh- und Halbwaren

1 Getreide, Saaten, Pflanzen, Futter- und Düngemittel sowie lebende Tiere

2 Textile Rohstoffe und Halbwaren, Häute und Felle

3 Technische Chemikalien und Rohdrogen, Kautschuk und Kunstgummi

4 Kohle, sonstige Brennstoffe und Mineralölerzeugnisse

5 Erze, Eisen, NE-Metalle und Halbzeug

6 Holz, Holzhalbwaren, Baustoffe und Installationsbedarf

7 Schrott und sonstige Abfallstoffe

Großhandel mit Fertigwaren

8 Nahrungs- und Genußmittel

9 Bekleidung, Wäsche, Ausstattungs- und Sportartikel sowie Schuhe

10 Eisen- und Metallwaren sowie Fertigwaren aus Kunststoffen, Glas, Feinkeramik und Holz

11 Elektrotechnische, feinmechanische und optische Erzeugnisse, Schmuck-, Leder-, Galanterie- und Spielwaren sowie Musikinstrumente

12 Fahrzeuge und Maschinen

13 Technischer Bedarf und Spezialbedarf verschiedener Wirtschaftszweige

14 Pharmazeutische und kosmetische Erzeugnisse, Dental-, Labor-, Krankenpflege- und Friseurbedarf

15 Papier, Papierwaren und Druckerzeugnisse

16 Großhandel mit Waren verschiedener Art

---

1) Vgl. Gesamtverband des Deutschen Groß- und Außenhandels. Arbeitsbericht 1959/60. Bonn 1961. S. 119

Die 16 Gruppen kann man in die Hauptgruppen der Roh- und Halbwaren und der Fertigwaren gliedern, so daß sich die in Tabelle 3 vorgenommene Einteilung ergibt, von der in dieser Arbeit ausgegangen werden soll [1].

Der Warenkreis eines Betriebes setzt sich aus W a r e n g r u p p e n zusammen, die ihrerseits aus A r t i k e l n bestehen. Der Artikel kann nur noch nach folgenden Merkmalen weiter untergliedert werden:

1. Bei abgepackten Waren und standardisierten Absatzmengen nach der Menge
   (z.B. 1.ooo-g-Dose und 5oo-g-Dose, 1 Palett-Ladung, 2 Palett-Ladungen)
2. Nach der Größe
   (z.B. verschiedene Längen und Weiten von Schuhen)
3. Nach Farbe, Musterung und Aufdruck

Die sich durch diese drei Merkmale unterscheidenden Spielarten eines Artikels werden als S o r t e n [2] bezeichnet. Die Sorte ist die Grundeinheit des Warenkreises. Artikel ist bereits ein Gattungsbegriff.

In der Anzahl der zu einem Warenkreis gehörenden Sorten kommt die Vielfalt der Großhandelswaren zum Ausdruck. Tabelle 4 gibt die durchschnittliche Anzahl der Sorten und die Streuungsbreiten der Sortenzahlen verschiedener Branchen an [3].

In Tabelle 4 sind der pharmazeutische und der Büchergroßhandel nicht enthalten, die jeweils etwa 5o.ooo Artikel führen.

Aus der Gesamtzahl der Sorten kann man allerdings nicht auf Breite oder Tiefe eines Warenkreises schließen. Die Warenkreise der Großhandlungen mit Roh- und Halbwaren sind

---

1) Vgl. oben: Tabelle 3.

2) Vgl. SEYFFERT, Rudolf: Sortimentspolitik. - In: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln. (1961) 94, S. 1o58. Die "standardisierten Absatzmengen" wurden in Ergänzung von SEYFFERT, der nur die "abgepackten Waren" erwähnt, in den Sortenbegriff einbezogen.

3) Vgl. unten: Tabelle 4.

Tabelle 4

Durchschnittliche Sortenzahlen in ausgewählten Großhandelsbranchen im Jahre 1958

Branchen	Anzahl der Sorten 1) je Branche 2)	Streuungsbreite der Sortenzahlen je Branche 3)
Baustoffe	600	100 - 1.000
Schuhe	1.500	500 - 2.000
Holz	2.000	400 - 3.000
Papier und Pappe	2.000	900 - 3.000
Heimtextilien	3.000	500 - 5.000
Nahrungs- und Genußmittel	3.000	800 - 5.000
Textilien und Bekleidung	3.500	500 - 6.000
Fahrräder und Fahrradersatzteile	5.000	500 -10.000
Chemikalien	5.000	1.000 -10.000
Kraftfahrzeugersatzteile	6.500	800 -12.000
Maschinen und Werkzeuge	8.000	500 -16.000
Installationsmaterial	10.000	600 -30.000
Fotoartikel und -zubehör	13.000	900 -25.000
Papier, Bürobedarf und Schreibwaren	15.000	1.000 -30.000
Eisen und Stahl	25.000	500 -50.000
Eisen- und Metallwaren	25.000	1.000 -50.000
Elektro- und Rundfunkartikel	30.000	1.000 -60.000

1) Das Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung spricht von "Artikeln", versteht darunter aber alle Erzeugnisse, die sich nach Größe, Abmessung, Verpackung, "Materialbeschaffung, Form, Farbe usw. voneinander unterscheiden, also die kleinste handelsübliche Einheit". Vgl. BATZER, Erich: Der Großhandel in der westdeutschen Wirtschaft. Leistungen, Struktur und Entwicklung. Berlin, München 1962. S. 17. Es sind also die hier als "Sorten" bezeichneten Wareneinheiten gemeint.

2) Nach einer Sondererhebung des Ifo-Instituts. Zusammengestellt aus: Gesamtverband des Deutschen Groß- und Außenhandels. Arbeitsbericht 1959/60. Bonn 1961. S. 29.

3) Nach einer Sondererhebung des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung. Zusammengestellt aus: BATZER, Erich: Der Großhandel in der westdeutschen Wirtschaft. Leistungen, Struktur und Entwicklung. Berlin, München 1962. S. 17.

meist tief gegliedert. Breite Sortimente, die im Verhältnis zur Sortenzahl eine große Anzahl von Warengruppen aufweisen, finden sich vor allem im Bereich der Großhandlungen mit Fertigwaren, da hier die Sortimentsbildung mehr verwendungsorientiert ist [1], jedoch finden sich hier auch tief gegliederte Warenkreise. Ein Nahrungs- und Genußmittelsortiment von 3.000 Sorten verteilt sich im Lebensmittelsortimentsgroßhandel auf eine große, im Süßwarengroßhandel dagegen auf eine kleine Anzahl von Warengruppen. Bei einem nur in der Tiefe stark untergliederten Warenkreis ist im allgemeinen der Grad der Unterschiedlichkeit der äußeren Form der Waren relativ gering. In einem breiten Warenkreis kommen dagegen häufig hinsichtlich Volumen, Gewicht und Art der Verpackung sehr verschiedenartige Sorten vor. Im pharmazeutischen Großhandel gibt es beispielsweise viele Formen der Warenbeschaffenheit von in Säcken gestapelten Vegetabilien und Chemikalien über in Flaschen aufbewahrte Öle und Säuren und in Kartons und Dosen verpackte Präparate bis hin zu den kleinen Endverkaufspackungen mit Spezialarzneimitteln.

o22.8 Zusammenschlußformen

Im Großhandel gewinnen vertikale Zusammenschlußformen [2] ständig an Bedeutung. G e n o s s e n s c h a f t l i c h e Großhandlungen, die ursprünglich als Selbsthilfeinstitutionen wirtschaftlich schwacher und durch Konkurrenten bedrohter Einzelhändler, Handwerksbetriebe oder kleinerer Produktionsunternehmungen gegründet worden sind [3], haben starke Verbreitung gefunden. Das Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung schätzt die Zahl der genossenschaftlichen Großhandlungen nach neuestem Stand auf 13.000, was einem Anteil von 1o % an den Großhandelsunternehmungen entspricht. Ihr Umsatzanteil wird für 1959 mit 13 % ange-

---

1) Vgl. BUDDEBERG, Hans: Betriebslehre des Binnenhandels. Wiesbaden 1959. S. 158-16o.

2) Vgl. BUDDEBERG, Hans: Betriebslehre des Binnenhandels. Wiesbaden 1959. S. 187-192.

3) Vgl. SEYFFERT, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels. 4. Aufl. Köln, Opladen 1961. S. 186-191.

geben [1]. Im Bereich der Urprodukte sind genossenschaftliche Großhandlungen sowohl als Einkaufs- als auch als Absatzgenossenschaften für ihre Mitglieder tätig [2]. Im Bereich des Großhandels mit Fertigwaren, vor allem in der Gruppe der Großhandlungen mit Nahrungs- und Genußmitteln, haben die Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels [3] und die Großhandelsglieder der Konsumgenossenschaften [4] die größte Bedeutung.

F r e i w i l l i g e K e t t e n, Zusammenschlüsse zwischen einem Großhändler oder mehreren Großhändlern der gleichen Branche und einer größeren Zahl von Einzelhändlern, die auf Initiative des Großhandels gebildet werden [5], gibt es bisher nur im Bereich des Großhandels mit Fertigwaren.

Vom Lebensmittelgroßhandel, in dem es im Jahre 1957 bereits 5oo Großhandelsglieder freiwilliger Ketten [6] gab, - Mitte 1962 sind es 17 freiwillige Ketten mit 552 Großhandlungen und 82.5oo Einzelhandlungen [7], so daß jeder zweite Lebensmitteleinzelhändler Mitglied einer freiwilligen Kette ist - ist die Entwicklung inzwischen auch auf andere Bran-

---

1) Vgl. BATZER, Erich: Der Großhandel in der westdeutschen Wirtschaft. Leistungen, Struktur und Entwicklung. Berlin, München 1962. S. 49.

2) Vgl. Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. 14(1961), S. 138-139.

3) Vgl. Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes. 53(1961), S. 99-1oo.

4) Vgl. Jahrbuch des Zentralverbandes Deutscher Konsumgenossenschaften. 47(1961), S. 24.

5) Vgl. SEYFFERT, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels. 4. Aufl. Köln, Opladen 1961. S. 191-192.

6) RUBERG, Carl: Zwei Partner - ein Ziel. Hrsg.: RGH. Bd 1, T. 2. Darstellung und Charakterisierung der freiwilligen Zusammenschlüsse im Lebensmittelhandel. Köln 1958.S.42;

Vgl. KATHREIN, Oswald: Die freiwilligen Zusammenschlüsse zwischen Groß- und Einzelhandlungen des Lebensmittelmarktes der Bundesrepublik und ihre Bedeutung für die Handelsstruktur. Marburg 1958. S. 11.

7) Vgl. Mehr Selbstbedienung in Kettenläden. - In: Handelsblatt. 17(1962)1o3, S. 9.

chen, wie den Textil- [1], Hausrat- [2], Elektro- [3] und Seifengroßhandel [4], übergegangen.

Im Bereich der Großhandlungen mit Roh- und Halbwaren ist der Marktanteil der Werkshandelsgesellschaften beträchtlich. Hierbei handelt es sich um Großhandlungen, die mit industriellen Betrieben kapitalmäßig verbunden, leitungstechnisch aber selbständig sind [5]. Am Gesamtabsatz des Eisen- und Stahlhandels wird ihr Anteil auf zwei Drittel gegenüber einem Anteil von einem Drittel des unabhängigen Großhandels geschätzt [6].

o22.9 Cash and carry

Außer durch das Vordringen der Zusammenschlußformen ist die moderne Entwicklung im Großhandel auch durch die Entstehung neuartiger Betriebsformen gekennzeichnet, von denen die cash-and-carry-Großhandlungen, die die Absatzform des Verkaufs durch Selbstbedienung und Selbstabholung gegen Barzahlung anwenden die größte Bedeutung haben. Cash-and-carry-Großhandlungen kannte man in den Vereinigten Staaten bereits vor dem ersten Weltkrieg. In Deutschland wurde der erste derartige Betrieb im Jahre 1957 eingerichtet. Bis Ende 1959 stieg die Zahl auf über 2o, für Ende 196o wurde sie auf 8o-1oo [7] und für Ende 1962 wird sie bereits auf rund 2oo geschätzt [8].

---

1) GROSS, Herbert: Freiwillige Gruppen auf neuem Feld. Bedenken im Textilhandel werden schwächer. - In: Handelsblatt. 13(1958)122, S. 2;
Seldis-Kette faßt Fuß. - In: Handelsblatt. 16(1961)85, S. 6.

2) Die erste Hausrat-Kette. - In: Handelsblatt. 13(1961)23, S. 9.

3) Eine Handelskette im Elektrofach. - In: Handelsblatt. 12(196o)14, S. 1.

4) Gesko mit 2o Mill. DM Umsatz.- In: Handelsblatt. 12(196o)14, S. 1.

5) Vgl. dazu besonders NIESCHLAG, Robert: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik. Berlin 1959. (Weber, Adolf: Volkswirtschaftslehre. Bd 4.) S. 358-359 u. 4o9-413.

6) BATZER, Erich: Der Großhandel in der westdeutschen Wirtschaft. Leistungen, Struktur und Entwicklung. Berlin, München 1962. S. 136.

7) SCHONEWEG, Rüdiger: Selbstbedienung im Großhandel. Hrsg.: RGH. Köln 1961. S. 22.

8) Vgl. Cash and carry. - In: Frankfurter Allgemeine. (1962)76, S. 25.

o3 DIE METHODEN DER UNTERSUCHUNG

o31. Aufbau- und Ablaufbetrachtung

Die Betriebsorganisation im Großhandel läßt sich gedanklich in zwei Problemkreise zerlegen. Den einen bilden die mit der Aufgabenerfüllung zusammenhängenden Beziehungen der Aufgabenträger zueinander, den anderen die Reihenfolge und das zeitliche Ineinandergreifen der Arbeitsleistungen.

Diese Zweiteilung des Organisationsproblems hat sich sowohl bei der theoretisch-deduktiven als auch bei der empirisch-induktiven Untersuchung der Betriebsorganisation bewährt. Ebenso wie den Arbeiten ULRICHs, HENNIGs und NORDSIECKs, liegt sie auch den Darstellungen KOSIOLs und seiner Schüler zugrunde [1].

In der vorliegenden Arbeit werden, im Gegensatz zu dem Vorgehen einiger Autoren der Organisationslehre, nicht verschiedene Begriffe für die beziehungsmäßige und ablaufmäßige Betrachtung verwandt [2].

Da in der Aufbaudarstellung Beziehungen zwischen Aufgabenträgern, also zwischen Menschen, betrachtet werden, ist in diesem Teil eine scharfe Abgrenzung gegen die Nachbarwissenschaft Soziologie erforderlich, die sich ebenfalls mit den menschlichen Beziehungen im Betrieb befaßt. Die Soziologie betrachtet vornehmlich die Gruppen- und Gemeinschaftsbeziehungen der arbeitenden Menschen, die unabhängig von der Betriebsaufgabe gegeben sind, die informelle Organisation [3]. Zur formellen Organisation sind dagegen nur die mit der Betriebsaufgabe zusammenhängenden Beziehungen der Arbeitsträger zu rechnen.

---

1) GUTENBERG hat seine Bedenken wegen der Zweckmäßigkeit dieser Einteilung, die noch in den ersten vier Auflagen seiner "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre", Band 1, abgedruckt waren (in der 4. Aufl. auf Seite 189), von der 5. Aufl. an nicht mehr zum Ausdruck gebracht.

2) Die Überfeinerung der Terminologie ist ein Hauptpunkt der Kritik an dem Werk NORDSIECKs, der insoweit zugestimmt wird.

3) Auf die informelle Organisation wird im Zusammenhang mit systemfremden Grundsätzen eingegangen. Vgl. unten: o33. Systemimmanente und systemfremde Grundsätze.

o32. Feststellende und stellungnehmende Aussagen

Zur Betriebsorganisation im Großhandel werden im Folgenden sowohl feststellende als auch stellungnehmende Aussagen gemacht.

In den f e s t s t e l l e n d e n Aussagen wird beschrieben, wie die Betriebsorganisation im Großhandel tatsächlich geregelt i s t. Auch werden Hinweise gegeben, welche anderen Regelungen außer den vorgefundenen möglich sind. Allerdings wird nicht eine auch nur annähernd vollständige Aufzählung aller Organisationsmöglichkeiten angestrebt, weil diese sonst, wie Curt EISFELD es formuliert hat, ein "Lager von Organisationsmitteln" bilden könnten, das neben die fast unübersehbare Fülle der rein technischen Organisationshilfsmittel und Karteien treten würde [1].

Die s t e l l u n g n e h m e n d e n Aussagen sollen einer Kritik der vorgefundenen Organisation dienen oder Empfehlungen zum Ausdruck bringen, wie in bestimmten Fällen im Großhandel organisiert werden s o l l t e.

Die stellungnehmenden Aussagen können systemimmanenter und systemfremder Art sein.

o33. Systemimmanente und systemfremde Grundsätze

S y s t e m i m m a n e n t e stellungnehmende Sätze werden von dem obersten Grundsatz der Betriebsorganisation, dem Harmonieprinzip [2], abgeleitet. Sie stehen zum Harmonieprinzip in finaler Beziehung, in der gleichen Relation wie ein Mittel zu einem Zweck, stellen also eine Wertbeziehung dar und sind Seinsurteile oder sekundäre Werturteile im Sinne WÖHEs [3].

---

1) EISFELD, Curt: Zur Lehre von der Gestaltung der Unternehmung. T.2. - In: ZfhF. N.F. 3(1951)8, S. 346.

2) Vgl. oben: o12. Ziel der Betriebsorganisation.

3) WÖHE, Günter: Methodologische Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre. Meisenheim/Glan 1959. S. 1o8;

WÖHE, Günter: Zur Problematik der Werturteile in der Betriebswirtschaftslehre. - In: ZfhF. N.F. 11(1959)4, S. 165-179;

WÖHE, Günter: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 3. Aufl. Berlin, Frankfurt/M.1962.S.32.

Unter den s y s t e m f r e m d e n stellungnehmenden Aussagen werden diejenigen stellungnehmenden Sätze verstanden, die nicht zum System der von dem Harmonieprinzip abgeleiteten Sätze gehören.

Die Zerlegung eines Problems in zwei verschiedene Teilprobleme und die isolierte Behandlung des einen Teilproblems ist eine bewährte Methode der Betriebswirtschaftslehre. Sie wird angewandt, wenn betriebliche Fragen unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit behandelt und außerökonomische Bestimmungsgründe menschlichen Verhaltens aus der Betrachtung ausgeschlossen werden. Ein derartiges Vorgehen wird von den betriebswirtschaftlichen Methodologen als zulässig angesehen [1]. Es ist allerdings zu beachten, daß Folgerungen aus den Ergebnissen derartiger isolierter Untersuchungen nur ceteris paribus, also unter der einschränkenden Bedingung praktisch-normative Kraft erlangen können, daß sie nicht gegen Ergebnisse von Untersuchungen aus dem ausgeklammerten Bereich verstoßen. Diese Einschränkung der Anwendbarkeit isoliert gefundener Ergebnisse gewinnt im Bereich des Betriebsfaktors menschliche Arbeitsleistung, auf den sich die organisatorischen Grundsätze vor allem beziehen, besonderes Gewicht. Sollen die durch systemimmanente Betrachtung gewonnenen Grundstäze pragmatische Bedeutung erhalten, so müssen Grundsätze, die nicht unmittelbar vom organisatorischen Standpunkt gewonnen werden können, mit berücksichtigt werden.

S y s t e m f r e m d e Grundsätze ergeben sich für die Betriebsorganisation im Großhandel einerseits durch gesetzliche Vorschriften, wie etwa die Bestimmungen der Gewerbeordnung [2], des Betriebsverfassungsgesetzes [3], des Handels-

---

1) Vgl. dazu MOXTER, Adolf: Methodologische Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre. Köln, Opladen 1957. (Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung. Bd 4.) S. 66-67.

2) Gewerbeordnung v. 21.6.1896. (Bekanntmachung des Reichskanzlers v. 26.7.1900). - In: Reichsgesetzblatt. (1900) 47, S. 871-979.

3) Betriebsverfassungsgesetz v. 11.10.1952. - In: Bundesgesetzblatt. T. 1. (1952) 43, S. 681-695.

und Steuerrechts oder des Lebensmittel- [1] und des Apothekengesetzes [2], andererseits durch nicht speziell organisatorische Forderungen der Betriebswirtschaftslehre sowie der Nachbarwissenschaften, wie der Betriebssoziologie, -psychologie, -physiologie, der betrieblichen Sozialpolitik und der technischen Wissenschaften. Im Rahmen der Arbeit wird verschiedentlich [3] auf systemfremde Forderungen hingewiesen werden.

---

1) Gesetz zur Änderung und Ergänzung des Lebensmittelgesetzes v. 21.12.1958. - In: Bundesgesetzblatt. T. 1. (1958)46, S. 95o-955.

2) Gesetz über das Apothekenwesen v. 2o.8.196o. - In: Bundesgesetzblatt. T. 1. (196o)47, S. 697-7o3.

3) Vor allem im ersten Hauptteil. Vgl. unten: 1 Die Organisation des Betriebsaufbaus des Großhandelsbetriebes.

1 DIE ORGANISATION DES BETRIEBSAUFBAUS DES GROSSHANDELSBETRIEBES

11 Aufgabengliederung und Aufgabenverteilung

111. Die Aufgabe des Großhandelsbetriebes

111.1 Inhalt und Gliederung der Aufgabe

111.11 Inhalt der Aufgabe

Ausgangspunkt der Betriebsorganisation im Großhandel ist die Aufgabe des Großhandelsbetriebes. Diese kann durch Aufgabenanalyse, also durch gedankliche Zerlegung bis in die kleinsten, vom organisatorischen Standpunkt noch interessierenden Teilaufgaben in ihrer ganzen K o m p l e x i t ä t erkennbar gemacht werden.

Vom Markt her gesehen, besteht die Aufgabe des Großhandelsbetriebes darin, von anderen Betrieben hervorgebrachte Waren, stofflich bis auf gewisse handelsübliche Manipulationen unverändert, kombiniert mit Dienstleistungen an gewerbliche Verwender, Großverbraucher und Wiederverkäufer abzusetzen [1].

111.12 Gliederung in unmittelbar und mittelbar der Aufgabenerfüllung dienende Tätigkeiten

Die betrieblichen Tätigkeiten können in unmittelbarer oder in nur mittelbarer Beziehung zur Betriebsaufgabe stehen. Die u n m i t t e l b a r der Erfüllung dieser Aufgabe dienenden betrieblichen Tätigkeiten sind Beschaffung, Lagerung und Absatz. B e s c h a f f u n g bedeutet dabei: Einkauf der für den Umsatz bestimmten Handelswaren. Die Bedeutung der Beschaffung tritt bei den kollektierenden Großhandlungen und bei den Einkaufsgenossenschaften und freiwilligen Ketten stärker hervor als bei den übrigen Großhandelsbetrieben [2].

---

1) Vgl. BUDDEBERG, Hans: Betriebslehre des Binnenhandels. Wiesbaden 1959. S. 12.

2) BUDDEBERG, Hans: Betriebslehre des Binnenhandels. Wiesbaden 1959. S. 58.

Die L a g e r u n g als unmittelbar der Erfüllung der Betriebsaufgabe dienende Tätigkeit umfaßt die der Vorratshaltung der Handelswaren dienenden Verrichtungen [1]. Beim Streckengeschäft entfällt die Lagerung. Der A b s a t z ist der Teil des Leistungsvollzuges, auf den die betriebliche Tätigkeit im Großhandel ausgerichtet ist. Die Absatzleistungen werden unter normalen Wettbewerbsbedingungen in erheblichem Maße durch die Wünsche der Abnehmer bestimmt. Die Dispositionsfreiheit des Großhandelsbetriebes ist insoweit eingeschränkt. Die Absatzdispositionen schließen auch Dienstleistungsdispositionen gegenüber den Absatzpartnern ein [2].

Um Beschaffung, Lagerung und Absatz durchführen zu können, sind weitere betriebliche Tätigkeiten erforderlich, die nicht die Handelswaren und die mit ihnen zu verknüpfenden Dienstleistungen, sondern die Betriebsfaktoren, den ganzen Betrieb oder einzelne Betriebsteile zum Gegenstand und eine bestimmte Beschaffenheit dieser Faktoren oder des ganzen Betriebes oder einzelner Betriebsteile zum Ziel haben. Diese V e r w a l t u n g s t ä t i g k e i t e n, wie Ernst WALB [3], der diese Gliederung zum ersten Male vornahm, sie genannt hat, dienen nur m i t t e l b a r der Erfüllung der Betriebsaufgabe. Bei fortschreitender gedanklicher Auflösung des Aufgabenkomplexes kommt man zu der Aufteilung der Verwaltungstätigkeiten im Großhandel in P e r s o n a l-, B e t r i e b s m i t t e l- und W a r e n v e r w a l t u n g. Zu den mittelbar der Aufgabenerfüllung dienenden Tätigkeiten, die den ganzen Betrieb oder einzelne seiner Teile zum Gegenstand haben, gehören P l a n u n g und B e t r i e b s o r g a n i s a t i o n.

111.13 Objekt- und Verrichtungsgliederung

Eine Untergliederung der Betriebsaufgabe kann zweitens nach dem Betriebsprozeß vorgenommen werden. Der Betriebsprozeß besteht aus Verrichtungen an Objekten.

---

1) Im Gegensatz zur organisatorischen Lagerung. Vgl. unten: 242. Der Grundsatz des organisatorischen Mindestlagers.

2) BUDDEBERG, Hans: Betriebslehre des Binnenhandels. Wiesbaden 1959. S. 17.

3) WALB, Ernst: Kaufmännische Betriebswirtschaftslehre. Leipzig 1938. S. 24.

Die O b j e k t e der unmittelbar der Erfüllung der Betriebsaufgabe dienenden Tätigkeiten sind die Handelswaren, die Belege, die Kunden und die Lieferanten. Wegen ihrer dominierenden Bedeutung kann man die Handelswaren als die H a u p t o b j e k t e [1] des Leistungsvollzuges, die übrigen als die N e b e n o b j e k t e ansehen [2].

Der Durchlauf der H a n d e l s w a r e n durch den Großhandelsbetrieb ist der W a r e n p r o z e ß.

Der Warenprozeß wird durch kommerzielle Betriebsvorgänge ausgelöst und von Tätigkeiten in der kommerziellen Sphäre des Großhandelsbetriebes begleitet, deren Ergebnisse auf B e l e g e n aufgezeichnet werden. Der Durchlauf der den Warenprozeß auslösenden und ihn unmittelbar begleitenden Belege bildet einen Teil des Betriebsablaufs, der im Folgenden als "der mit dem Warenprozeß verbundene Belegprozeß" oder kürzer als "der B e l e g p r o z e ß" [3] bezeichnet wird. Der Belegprozeß bewirkt durch seine Verbindung mit dem Warenprozeß die Umwandlung von Geld in Güter und von Gütern in Geld, die sich im wirtschaftenden Betriebvollzieht. Er umfaßt den Durchlauf der Warenbestellungen und Kundenaufträge, der Lieferanten- und Kundenrechnungen, der Ein- und Auszahlungen für Warenlieferungen, aber auch der Bestands- und Fehlmeldungen, der Kundenreklamationen und der Mahnungen durch den Großhandelsbetrieb.

Das Auftreten der K u n d e n und L i e f e r a n t e n als Objekte des Betriebsprozesses ergibt sich durch die enge Verflochtenheit des Großhandelsbetriebes mit dem Absatz- und Beschaffungsmarkt.Kunden und Lieferanten sind die Endpunkte des"Kontaktstromes",der in mehr oder weniger engem

---

1) Hauptobjekte treten in ihrer Bedeutung so stark hervor, "daß man den Eindruck hat, der Betriebsprozeß vollzöge sich lediglich an diesen". NORDSIECK,Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2.,überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 3o.

2) Zu der These, daß die Handelswaren als die Hauptobjekte des Betriebsprozesses anzusehen sind und die der Abwicklung des Warenumsatzes dienenden kommerziellen Arbeitsvorgänge der Geldseite geringere Bedeutung für den Leistungszusammenhang im Handelsbetrieb haben, vgl.auch BUDDEBERG, Hans: Betriebslehre des Binnenhandels. Wiesbaden 1959. S. 58.

3) Andere Belegprozesse, wie beispielsweise die Verbuchung von betriebsfremden Aufwendungen und Erträgen, werden hier nicht behandelt.

Zusammenhang mit dem durch den Großhandelsbetrieb fließenden "Warenstrom" die Verbindung der Großhandlung mit ihrer Umwelt herstellt [1]. Kunden- und Lieferantengruppen können nach räumlichen und anderen Gesichtspunkten gebildet werden.

Die Objekte der der Erfüllung der Betriebsaufgabe nur mittelbar dienenden Tätigkeiten sind die Betriebsfaktoren und der Betrieb selbst und einzelne seiner Teile. Diese Tätigkeiten bilden den V e r w a l t u n g s p r o z e ß. Da die Handelswaren zu den Betriebsfaktoren gehören [2], sind sie sowohl Hauptobjekte des Leistungsvollzuges als auch Objekte des Verwaltungsprozesses Warenpflege, wodurch ihre hervorragende Bedeutung für die Betriebsorganisation im Großhandel noch stärker zum Ausdruck kommt.

Neben den Objekten sind die V e r r i c h t u n g e n das zweite Merkmal für die Gliederung der Aufgabe nach dem Betriebsprozeß. Je nachdem, ob der Waren-, Beleg- oder Verwaltungsprozeß bei der weiteren Untergliederung zugrunde gelegt wird, treten beispielsweise folgende Verrichtungen hervor:

Warenprozeß:		Entladen Stapeln Zusammenstellen
Belegprozeß:		Kalkulieren Verbuchen Kassieren
Verwaltungsprozeß:	Menschliche Arbeitskräfte:	Entlohnen
	Sachliche Betriebsmittel:	Reparieren
	Waren:	Pflegen

Nach der gedanklichen Auflösung der Betriebsaufgabe in die ihrer Erfüllung unmittelbar und nur mittelbar dienenden Tätigkeiten sowie in die den Betriebsprozeß ausmachenden Objekte und Verrichtungen soll noch nach zwei weiteren Merkmalen, den Phasen und dem Rang der Aufgabe, gegliedert werden [3].

---

1) Zum Begriff des Kontaktstromes vgl. TIETZ, Bruno: Zur Produktivität der Arbeitskräfte im Handel. - In: Markenartikel. 22(1960)10, S. 727-735.

2) BUDDEBERG, Hans: Betriebslehre des Binnenhandels. Wiesbaden 1959. S. 52.

3) Diese beiden Begriffe wurden von KOSIOL eingeführt. Vgl. KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. Berlin 1959. S. 37-41.

111.14 Phasengliederung

Die drei Phasen der Aufgabenerfüllung sind V o r b e r e i t u n g, R e a l i s i e r u n g und K o n t r o l l e. Die Vorbereitung zerfällt in eine gedankliche und eine materielle Teilphase. Die g e d a n k l i c h e Vorbereitung schlägt sich in einem geordneten System von Vorschlägen für Entscheidungen über jeweilige Ziele und die zur Erreichung dieser Ziele vorzunehmenden Handlungen [1], die m a t e r i e l l e Vorbereitung in einem System betrieblicher Regelungen zur wiederholten Erfüllung der Betriebsaufgabe [2] nieder. Die Realisierung kann beispielsweise noch in die Anbahnung (Werbung), Durchführung (Verkauf) und Abwicklung (Warenprozesse, Belegprozesse) [3] untergliedert werden.

111.15 Rangstufengliederung

Alle menschlichen Handlungen werden durch E n t s c h e i d u n g e n ausgelöst. Der Entschluß zu einer betrieblichen Arbeitsverrichtung ist von der A u s f ü h r u n g der betreffenden Tätigkeit zu unterscheiden. Durch die Trennung von Entscheidung und Ausführung entsteht ein Rangverhältnis zwischen den Teilaufgaben im Großhandelsbetrieb.

111.2 Veränderlichkeit der Aufgabe

Wird die Komplexität des Inhalts der Betriebsaufgabe durch die Aufgabenanalyse erkennbar, so ist die zweite Ursache für die Entstehung des organisatorischen Problems, die V e r ä n d e r l i c h k e i t der Betriebsaufgabe, durch eine Aufteilung der Aufgabe in ihre "vier formalen Elemente" [4], ihr Ziel, ihre Objekte, die Zeitbestimmung,

---

1) WITTMANN, Waldemar: Unternehmung und unvollkommene Information. Köln, Opladen 1959. S. 81.

2) Vgl. oben: o11. Begriff der Betriebsorganisation.

3) Vgl. BUDDEBERG, Hans: Absatz und Absatzorganisation. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3.Aufl. Bd 1. Stuttgart 1956. Sp. 36.

4) Vgl. NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 32-34.

der sie unterliegt, und den Rhythmus ihrer Wiederkehr, darzustellen.

111.21 Zielwandel

Ziel der betrieblichen Tätigkeit des Großhandels ist der mit Dienstleistungen verbundene Absatz. Im Zeitablauf läßt sich bei wiederholtem Auftreten der Betriebsaufgabe ein Zielwandel feststellen. Dieser kann beispielsweise durch Veränderungen der Wirtschafts- oder Rechtsordnung, durch einen Wechsel der Betriebsleitung oder durch eine Änderung der Marktverhältnisse, etwa der Wettbewerbssituation auf dem Absatzmarkt, bedingt sein.

Seit einigen Jahren vollzieht sich in vielen Großhandlungen ein Zielwandel im Zusammenhang mit der Intensivierung der Kontakte zu den Kunden. Gründet ein Großhändler eine freiwillige Kette oder schließt er sich einer Einkaufsgenossenschaft an, so übernimmt er mit dieser Änderung seines Verhältnisses zu seinen Kunden zusätzlich zu den vorher gegebenen neue Aufgaben. Hierzu gehören die Unterstützung der Einzelhandlungen bei der Ladengestaltung, die Verkaufs- und Werbeberatung und die Bearbeitung von Rechtsfragen [1].

Teilweise erweitern die Großhandlungen ihr Dienstleistungsprogramm sogar bis zur Übernahme der Buchführung, Bilanzierung und steuerlichen Abrechnung für die Einzelhandelsbetriebe.

Der Rack-jobber schließlich sichert seinen Kunden auch noch die termingerechte Nachfüllung der Warenregale bei den wich-

---

1) Ursprünglich wurden diese "Zusatzleistungen" vor allem von den Einkaufsgenossenschaften erbracht. Vgl. TRIEBEL, Magdalena: Zusatzleistungen der Einkaufsgenossenschaften des deutschen Einzelhandels. Stuttgart 1937. Heute werden sie in zunehmendem Maße auch von den Großhändlern der freiwilligen Ketten ausgeführt. Vgl. dazu VATERRODT, Klaus: Die freiwilligen Zusammenschlüsse zwischen Groß- und Einzelhandlungen als Möglichkeit der Rationalisierung im Handel. Köln, Wirtsch.- u. sozialwiss.F., Diss. v. 1956. S. 99-109 und zuletzt: NIESCHLAG, Robert: Der Betriebstyp einer leistungsfähigen Warengenossenschaft. - In: Deutscher Genossenschaftstag. Hrsg.: Deutscher Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch). Bericht über die Tagung 1962 in Berlin. Wiesbaden 1962. S. 34.

tigsten Artikeln zu [1].

Der Zielwandel kann auch in einer Einschränkung der Abgabe von Dienstleistungen bestehen, wie sie bei der cash-and-carry-Großhandlung gegeben ist.

111.22 Objektwandel

Die Veränderung der Objekte der Betriebsaufgabe im Großhandel tritt am stärksten bei den H a n d e l s w a r e n in Erscheinung.

Da beim Warenkreis des Großhandelsbetriebes die beim Produktionsprogramm des Industriebetriebes gegebene enge Bindung an eine mit hohen Investitionen verbundene Ausstattung mit sachlichen Betriebsmitteln fehlt, ist der Spielraum für Veränderungen relativ groß. Bei den Großhandlungen mit Fertigwaren erzwingt die - von der Handelskette her betrachtet - große Nähe zum Endverbraucher eine ständige Anpassung an dessen sich ändernde Bedürfnisse. Man kann daher ein häufiges Hinzutreten von neuen und Ausscheiden von alten Artikeln und Sorten im Warenkreis der Großhandlungen feststellen. Im Textilgroßhandel treten beispielsweise in jeder Saison Artikel auf, die nur kurze Zeit und dann erst bei Wiederkehr der gleichen Saison im nächsten Jahr erneut in Kundenaufträgen vorkommen. Andere Artikel werden nur eine begrenzte, manchmal sehr kurze Zeit und, da sie der Mode unterliegen, danach überhaupt nicht mehr gefragt. In anderen Branchen sind Artikel mehr oder weniger stark von der technischen Entwicklung abhängig. Eine besondere Tendenz zur Veränderung der Z u s a m m e n s e t z u n g d e s W a r e n k r e i s e s ist neuerdings im Nahrungsmittelgroßhandel und in einigen Gruppen von verwendungsorientierten Großhandelsbetrieben festzustellen. Hier werden teilweise die Grenzen der herkömmlichen Branche aufgehoben und Artikel ganz anderer Branchen, die zum Bedarf der gleichen Ab-

---

1) GROSS, Herbert: Der Regal-Großhändler. - In: Handelsblatt. (1961)156, S. 5.

Tabelle 5

Veränderung der Anzahl und Branchenzugehörigkeit der Sorten in ausgewählten Großhandelsbranchen in den Jahren 1956-1958 [1]

Branche	Anteil der Betriebe, deren Sortenzahl sich vergrößert - nicht verändert - verkleinert hat			Anteil der Betriebe, bei denen sich die Anzahl branchenfremder Sorten vergrößert - nicht verändert - verkleinert hat		
	vergrößert %	nicht verändert %	verkleinert %	vergrößert %	nicht verändert %	verkleinert %
Papier und Pappe	33	55	12	13	71	16
Eisen und Stahl	4o	58	2	8	88	4
Heimtextilien	44	54	2	-	94	6
Chemikalien	45	49	6	23	67	1o
Werkzeuge und Maschinen	49	46	5	15	8o	5
Textilien und Bekleidung	61	34	5	38	48	14
Holz	64	35	1	44	56	-
Sanitäres Installationsmaterial	69	31	-	45	55	-
Eisen- und Metallwaren	72	24	4	45	55	-
Papier, Bürobedarf, Schreibwaren	73	19	8	29	47	24
Fotoartikel und -zubehör	74	26	-	6o	4o	-
Elektrisches Installationsmaterial	74	26	-	-	1oo	-
Schuhe	8o	14	6	43	28	29
Fahrräder und Fahrradersatzteile	83	17	-	-	1oo	-
Kraftfahrzeug-Ersatzteile	83	17	-	21	79	-
Baustoffe	86	14	-	71	29	-

1) Nach einer Sondererhebung des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung. Zusammengestellt aus: BATZER, Erich: Der Großhandel in der westdeutschen Wirtschaft. Leistungen Struktur und Entwicklung. Berlin, München 1962. S. 157. 158.

nehmer gehören, mit aufgenommen. Einen gewissen Eindruck von der Veränderlichkeit der Zusammensetzung des Warenkreises in einer Reihe von Großhandelsbranchen vermittelt Tabelle 5 [1].

Der von den Handelswaren ausgehende Objektwandel im Großhandel ist aber noch unter einem anderen Aspekt zu betrachten. Jeder im Großhandelsbetrieb eingehende Kundenauftrag hat einen Ausschnitt aus dem Warenkreis des betreffenden Betriebes zum Gegenstand. Bei der Vielfalt von Artikeln und Sorten, die den Warenkreis bilden, sind die Möglichkeiten der Kombination von verschiedenen Artikeln und Sorten in einem Kundenauftrag kaum übersehbar. Ist die Veränderlichkeit der Zusammensetzung des Warenkreises selbst also schon beträchtlich, so ist die Veränderlichkeit der Zusammensetzung der Kundenaufträge so groß, daß sie sich jeder Planung entzieht.

Der Objektwandel wird auch durch Veränderungen der Zusammensetzung des Lieferanten- und Kundenkreises beeinflußt.

111.23 Zeitwandel

Die Veränderlichkeit der Zeiten für die Erfüllung betrieblicher Teilaufgaben im Großhandelsbetrieb kommt am stärksten bei der Zeit zum Ausdruck, die für die Ausführung eines Kundenauftrages zur Verfügung steht. Diese Auftragszeit beginnt bei der Entgegennahme des Kundenauftrages durch einen dafür zuständigen Aufgabenträger des Großhandelsbetriebes und endet beim Abschluß des Beladens des ausliefernden Fahrzeuges.

Hinsichtlich der für die Auftragsabwicklung zur Verfügung stehenden Zeit kann man zeitbestimmte, zeitbegrenzte und mit spontaner Dringlichkeit auftretende Aufgaben unterscheiden [2].

---

1) Vgl. oben: Tabelle 5.

2) NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 31.

In Textilgroßhandlungen gehen lange Zeit vor Saisonbeginn Kundenaufträge der Textileinzelhändler ein, die anhand von Stoffmustern der Webereien, die die Großhändler versenden oder durch Reisende vorlegen lassen, erteilt werden [1]. Die bestellten Waren nehmen die Textilgroßhandlungen auf Lager und liefern sie bei Saisonbeginn aus. In diesem Falle handelt es sich um z e i t b e s t i m m t e Aufgaben mit einer Auftragszeit von bis zu vier oder fünf Monaten. Es gibt aber auch zeitbestimmte Aufgaben mit kurzen Fristen.

Die Textileinzelhändler können vielfach ihren Bedarf an Mode- und Saisonartikeln nur in etwa vorausschätzen. Kurze Zeit nach Saisonbeginn haben sie eine bessere Übersicht über den genauen Bedarf und können Nach- und Neubestellungen aufgeben. Nunmehr möchten sie die Artikel so schnell wie möglich auf Lager nehmen. Für den Großhandel ergibt sich daher eine z e i t b e g r e n z t e Aufgabe.

Häufig treten aber beim Textileinzelhändler nicht eingeplante Kundenwünsche auf. Verlangt ein Konsument einen Artikel, den der Einzelhändler nicht auf Lager hat, so kann ein Eilauftrag beim Großhändler die Folge sein. Die Aufgabe des Großhändlers tritt mit s p o n t a n e r D r i n g l i c h k e i t auf.

Was am Beispiel des Textilgroßhandels gezeigt wurde, ist charakteristisch für den gesamten Großhandel. In allen Großhandlungen kommen sowohl zeitbestimmte als auch zeitbegrenzte und mit spontaner Dringlichkeit auftretende Aufträge vor. Der Normalfall ist der zeitbegrenzte Kundenauftrag, bei dem die Lieferung zum frühestmöglichen Zeitpunkt erwartet wird. Der Umfang der Abweichungen ist je nach dem Warenkreis, der Art der Abnehmer und der Marktstellung sehr unterschiedlich. Im pharmazeutischen Großhandel ist der Anteil der Eilaufträge besonders hoch.

Unterschiedliche Fristen zeitbestimmter Kundenaufträge sowie der Wechsel zwischen zeitbestimmten, zeitbegrenzten

---

1) Vgl. SCHÄFER, Erich: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft. 2., erw. Aufl. Köln, Opladen 1950. S. 59.

und mit spontaner Dringlichkeit auftretenden Aufgaben sind also einerseits Bestimmungsgründe für die Veränderlichkeit der Auftragszeit im Großhandel. Andererseits geht auch vom Objektwandel eine Tendenz zur Veränderlichkeit auf die Auftragszeit aus. Die verschiedenartige Zusammensetzung der einzelnen Kundenaufträge nach Anzahl und Art der Sorten hat eine unterschiedliche Dauer der Arbeitsvorgänge bei der Ausführung der Kundenaufträge zur Folge.

Bei den mit dem Wareneingangsprozeß sowie mit den Beleg- und Verwaltungsprozessen verbundenen Teilaufgaben ist das Ausmaß des Zeitwandels geringer als beim Warenausgangsprozeß.

111. 24 Rhythmuswandel

Der vierte und letzte Bestimmungsgrund für die Veränderlichkeit der Betriebsaufgabe im Großhandel ist der R h y t h m u s der Wiederkehr der Betriebsaufgabe.

Gleichtaktrhythmus liegt vor, wenn Kundenaufträge, die nach Absatzziel, Art und Menge der Artikel und Auftragszeit übereinstimmen, in zeitlich gleichen Abständen wiederkehren.

Der Rhythmus des Auftragseingangs ist im Großhandel im allgemeinen völlig unregelmäßig. Eine etwas regelmäßigere Gestaltung ist nur ausnahmsweise gegeben, zum Beispiel bei denjenigen Großhandlungen mit Roh- und Halbwaren, die mit ihren Kunden langfristige Abnahmeverträge abschließen, nach denen die Auslieferung der einzelnen Warenpartien zu vorher vereinbarten, bestimmten Zeitpunkten erfolgt. Meist ist aber eine Änderung der Einzelabrufe vorbehalten. Außerdem bilden auch in diesen Betrieben die langfristigen Verträge im allgemeinen nur einen kleinen Teil aller Aufträge. Die übrigen gehen zu nicht vorherbestimmten Zeitpunkten ein.

111.3 Beeinflussung der Veränderlichkeit

Bevor die starke Veränderlichkeit der Betriebsaufgabe als gegeben in dieser Arbeit zugrunde gelegt werden kann, ist zunächst noch zu prüfen, ob nicht die Möglichkeit zu einer Verminderung der Veränderlichkeit durch vom organisatorischen Standpunkt zu fordernde betriebspolitische Maßnahmen besteht. Man könnte hier an die Festsetzung von Annahmezeiten von Aufträgen denken, wodurch der R h y t h m u s des Auftragseingangs regelmäßiger gestaltet würde, und an die Vereinbarung von Lieferfristen, um die Veränderlichkeit der A u f t r a g s z e i t zu vermindern. Die Möglichkeit, derartige Absatzkonditionen durchzusetzen, scheitert jedoch meist an der besonderen Stellung, die der Großhandel zwischen den an der Distribution beteiligten Wirtschaftsgliedern einnimmt. Diese zwingt ihn, sich in starkem Wettbewerb ständig in seiner absatzwirtschaftlichen Aufgabenerfüllung zu bewähren. Die umgehende Belieferung sehen die Abnehmer gerade als eine der charakteristischen Dienstleistungen an, die sie in Verbindung mit dem Einkauf beim Großhandel erwarten [1]. Wie hoch die Einzelhändler der verschiedenen Branchen die

1) Vgl. BUDDEBERG, Hans: Betriebslehre des Binnenhandels. Wiesbaden 1959. S. 73.

schnelle Auslieferung der Großhandlungen einschätzen, ist aus Tabelle 6 zu entnehmen [1].

Offensichtlich ist die Möglichkeit schneller Belieferung der Hauptgrund für die Zufriedenheit des Einzelhandels mit dem Großhandel [2].

Die Veränderlichkeit der Zusammensetzung der Kundenaufträge läßt sich durch eine Verminderung der Anzahl der im Warenkreis enthaltenen Sorten und Artikel und durch Normierung der Absatzmengen etwas verringern. Bei Warenkreisen, die saison- oder modeabhängigeoder dem technischen oder wirtschaftlichen Fortschritt unterworfene Artikel enthalten, läßt sich die Tendenz zur Aufnahme immer wieder neuer Artikel allerdings nicht ausschalten.

Eine Möglichkeit für den Großhandel, der Veränderlichkeit seiner Betriebsaufgabe entgegenzuwirken, ist die Aufnahme von Dauerkontakten zu den Abnehmern, wie sie insbesondere die Genossenschaften und freiwilligen Ketten betreiben.

Dabei sind sowohl Vereinbarungen über Auftragseingangszeiten und Auslieferungstermine als auch über den Umfang der Warenkreise möglich. Läßt sich eine Übereinstimmung des Warenkreises der verschiedenen Abnehmer einer Großhandlung untereinander und mit der Großhandlung erzielen, so kann die Anzahl der Sorten erheblich gesenkt werden. Der Erfolg einiger freiwilliger Ketten bei diesen Bemühungen wird bei einem Vergleich der Sortenzahlen der Tabellen 4 und 7 ersichtlich [3]. Obwohl in Tabelle 4 die freiwilligen Ketten mit enthalten sind, liegen die Sortenzahlen der in Tabelle 7 aufgeführten Großhandelsglieder freiwilliger Ketten alle erheblich unter der Anzahl der Sorten je Branche in der Gruppe der Nahrungs- und Genußmittelgroßhandlungen nach Tabelle 4.

---

1) Vgl. unten: Tabelle 6.

2) Die gleiche Tendenz ergibt sich auch aus amerikanischen Untersuchungen. Vgl. DAVIS, James Henry: Increasing wholesale drug salesmen's effectiveness. Columbus, Ohio 1948. S. 143.

3) Vgl. unten: Tabelle 7, vgl. oben: Tabelle 4.

Tabelle 6

Die Dienstleistungen des Großhandels aus der Sicht des Einzelhandels [1)]

Branche	Anteil der Einzelhandlungen, die mit dem Großhandel als Lieferanten zufrieden - nicht zufrieden sind		Gründe für die Zufriedenheit				
	zufrieden %	nicht zufrieden %	schnelle Lieferfähigkeit	großer Warenkreis	Kredithilfe	Beratung und Werbehilfe	Kundendienst und sonstige Gründe
Drogerieartikel	100	-	100	100	25	-	50
Textilien und Bekleidung	83	17	100	90	-	-	40
Nähmaschinen	87	13	100	72	-	-	-
Papier, Bürobedarf, Schreibwaren	79	21	96	59	19	-	30
Bücher	100	-	92	83	17	25	41
Uhren und Schmuckwaren	84	16	89	81	50	12	54
Eisenwaren und Hausrat	90	10	89	67	22	-	44
Photoartikel	90	10	84	62	11	5	22
Schuhe	60	40	83	17	-	-	12
Fahrzeughandel	100	-	83	67	22	17	39
Genußmittel	75	25	83	67	6	11	39
Lebensmittel	71	29	80	67	7	13	34
Glas, Prozellan, Keramik	80	20	75	75	25	-	25
Büromaschinen	67	23	75	56	6	6	19
Leder- und Galanteriewaren	61	39	73	64	18	-	9
Beleuchtung und Elektro	78	22	71	86	29	-	-
Möbel	47	53	71	86	14	-	-
Einzelhandel insgesamt	79	21	85	68	17	7	30

1) Zusammengestellt aus: BATZER, Erich: Der Großhandel in der westdeutschen Wirtschaft. Leistungen, Struktur und Entwicklung. Berlin, München 1962. S. 159.

Tabelle 7

Zusammensetzung des Warenkreises von neun Großhandelsgliedern freiwilliger Ketten des Nahrungsmittelhandels [1]

Warengruppe	Anzahl der Sorten in Betrieb								
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Nährmittel	33	49	47	69	73	65	98	17o	99
Puddingartikel	42	95	57	59	94	57	129	137	1o4
Teigwaren	75	72	31	113	1o2	125	67	117	52
Hülsenfrüchte	6	15	13	16	11	27	2o	22	47
Suppen	87	7o	72	1oo	75	1o8	88	93	93
Fleischkonserven	3o	23	24	14	26	5	4o	24	74
Fischkonserven	37	47	46	71	8o	46	76	73	129
Obst- und Gemüsekonserven	74	91	5o	88	84	63	96	15o	255
Backwaren	48	4o	41	4o	25	3o	4o	28	82
Käse	15	16	14	47	58	56	36	7	52
Milch	17	1o	14	17	16	19	19	2o	19
Zucker	16	2o	17	2o	17	18	21	22	34
Fette	24	17	12	26	22	29	28	17	36
Konfitüren u.ä.	29	54	36	44	46	38	83	115	67
Kaffee, Kaffee-Ersatz	38	19	23	49	37	5o	34	48	64
Tee, Kakao	28	49	26	22	54	31	4o	46	44
Süßwaren	127	224	175	122	123	159	256	176	242
Süd- und Trockenfrüchte	23	28	27	34	22	18	36	29	66
Wurstwaren	5	8	14	18	7	2o	3	14	17
Essigartikel	23	1o	12	21	16	22	22	27	17
Gewürz und Salz	45	38	37	73	61	53	62	6o	74
Weine und Spirituosen	151	169	21o	117	229	137	126	298	221
Sonstige Getränke	14	8	17	23	17	29	16	2o	36
Futtermittel	2	3	2	2o	15	28	-	5	1o
Waschmittel	35	32	41	64	37	34	39	43	33
Seife	2o	29	23	13	33	36	38	37	43
Kosmetika	25	39	35	33	4o	39	38	35	33
Reinigungs- und Pflegemittel	62	82	123	128	12o	144	181	185	74
Haushaltwaren	5•	4o	1o2	72	1o2	2o9	179	69	128
Papier- und Schreibwaren	14	49	51	42	87	73	57	41	123
Textilwaren	18	-	-	-	-	9	-	-	16
Tabakwaren	73	-	1o2	-	82	35	-	-	84
Frischgemüse	-	-	-	4	-	13	-	-	-
Eier	-	-	-	6	-	6	-	-	-
Tiefkühlartikel	-	-	-	7	-	42	-	-	-
Gesamtsumme	1291	1446	1494	1592	1811	1873	1968	2128	2521

1) Nach RUBERG, Carl: Zwei Partner - ein Ziel. Hrsg.: RGH. Bd 3. Freiwillige Zusammenschlüsse im Textilhandel und im Hausrat- und Eisenwarenhandel. Köln 1959. S. 39.

Läßt sich die Veränderlichkeit der Zusammensetzung des Warenkreises auf diese Weise verringern, so bleibt die Veränderlichkeit der Zusammensetzung der einzelnen Kundenaufträge trotzdem in beträchtlichem Umfange bestehen.

112. Die Organisierbarkeit des Großhandelsbetriebes

Von der Veränderlichkeit der Betriebsaufgabe hängt die Organisierbarkeit ab. Die Frage nach der Organisierbarkeit ist die nach den Möglichkeiten des Organisierens. Diese Möglichkeiten sind durch das Ausmaß bestimmt, in dem die organisatorischen Grundsätze unter tatsächlichen betrieblichen Bedingungen verwirklicht werden können. Mit wachsender Veränderlichkeit der Betriebsaufgabe nimmt die Organisierbarkeit ab. Entsprechend dem Grade der Veränderlichkeit kann man fünf Stufen der Organisierbarkeit von Arbeitsabläufen unterscheiden [1]:

1. Freier Arbeitsverlauf. Die Arbeit ist durch keinerlei organisatorische Regelungen bestimmt.
2. Inhaltlich gebundener Arbeitsverlauf. Die L e i s t u n g ist bestimmt.
3. Ablaufmäßig gebundener Arbeitsverlauf. Die R e i h e n f o l g e der Arbeitsvorgänge ist bestimmt.
4. Zeitmäßig gebundener Arbeitsverlauf. Die Z e i t für die einzelnen Arbeitsvorgänge ist bestimmt.
5. Taktmäßig gebundener Arbeitsverlauf. Die Wiederkehr der Arbeitsvorgänge, also der R h y t h m u s des Arbeitsablaufs, ist bestimmt.

Die Organisierbarkeit des Betriebsaufbaus kann je nachdem, von welchen Elementen der Betriebsaufgabe ihre Veränderlichkeit ausgeht, von der des Betriebsablaufs abweichen. Die Organisierbarkeit des Betriebsaufbaus wird vor allem vom Zielwandel, die des Betriebsablaufs vom Objekt-, Zeit- und Rhythmuswandel beeinflußt. Aus diesem Grunde ist die Organisierbarkeit des Betriebsaufbaus im Großhandelsbetrieb größer als die des Betriebsablaufs.

---

1) Vgl. NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 135.

Mit der Feststellung der Organisierbarkeit ist noch nicht endgültig darüber entschieden, wie in einem bestimmten Falle organisiert werden sollte. Hierzu müssen außer dem systemimmanenten Datum der Veränderlichkeit der Betriebsaufgabe auch systemfremde Daten und Grundsätze herangezogen werden [1].

113. Die Abteilungs- und Stellengliederung

Im Vergleich zur Aufgabenanalyse [2] hat die Betrachtung der Abteilungs- und Stellengliederung synthetischen Charakter. Gegenstand der Untersuchung ist nunmehr die Gruppierung der gegliederten Aufgaben zu geeigneten Aufgabenverbindungen, die A u f g a b e n b i l d u n g, sowie die Zuteilung der Teilaufgaben an Aufgabenträger, die A u f g a b e n v e r t e i l u n g [3]. Diese beiden organisatorischen Verfahren lassen sich nur gedanklich voneinander trennen und sind als einheitlicher Gestaltungsakt anzusehen [4].

Stehen bei der Aufgabenanalyse die Gliederungskriterien Betriebsprozeß, Phase, Rang und Beziehung zur Aufgabe gleichrangig nebeneinander [5], so gilt es, bei der Abteilungs- und Stellengliederung die Reihenfolge der Anwendung der verschiedenen Gliederungsmerkmale zu bestimmen.

---

1) Vgl. NORDSIECK, Fritz:Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 135.

2) Vgl. oben:111. Die Aufgabe des Großhandelsbetriebes.

3) Die bestimmten Aufgabenträgern zugeteilten Teilaufgaben werden von einigen Autoren der Organisationslehre als "Funktionen" bezeichnet. Wegen des uneinheitlichen Gebrauchs des Terminus "Funktion" in der Literatur und um Verwechslungen mit dem Begriff der Handelsfunktionen zu vermeiden, wird in der vorliegenden Arbeit der Terminus "Funktion" in dieser Bedeutung nicht gebraucht und stattdessen weiter von "Teilaufgaben" gesprochen. Zur Diskussion des Funktionsbegreffes vgl. auch den Anhang zu ACKER,Heinrich Bernhard:Die organisatorische Stellengliederung im Betrieb. Wiesbaden 1956. S.148-159.Zum Gebrauch des Funktionsbegriffes in der Betriebswirtschaftslehre des Handels vgl. besonders MARRÉ,Heribert:Funktionen und Leistungen des Handelsbetriebes.Köln,Opladen 1960.S. 4 ff.

4) KOSIOL,Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. Berlin 1959. S. 29.

5) Vgl.Aufgabenanalyse als Grundlage betriebsorganisatorischer Gestaltung.Hrsg.:Erich Kosiol.Berlin 1952.(Berichte des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Freien Universität, Berlin. H.1.) S. 48.

Im Rahmen der Aufgabenbildung und Aufgabenverteilung erfolgt auch die D e l e g a t i o n von Teilaufgaben von übergeordneten an untergeordnete Stellen [1]. In Übereinstimmung mit WÖHE [2] wird gefordert, "daß übergeordnete Instanzen nicht nur die Aufgaben und Kompetenzen nach unten abgeben, die sie selbst nicht mehr bewältigen können, sondern daß sie den untergeordneten Stellen nur die Aufgaben abnehmen, die diese selbst nicht lösen können."

113.1 Aufgabenmäßige Betriebsgliederung

Die Prinzipien der Abteilungs- und Stellengliederung sind von dem obersten Grundsatz der Betriebsorganisation abzuleiten. Das Harmonieprinzip [3] verlangt die Ausrichtung der Aufgabenträger auf die Betriebsaufgabe. Die Betriebsgliederung hat daher der Struktur der Betriebsaufgabe zu entsprechen [4]. Diese Forderung kann man auch den

> Grundsatz der aufgabenmäßigen Betriebsgliederung [5]

nennen. Von ihm sind die für die Abteilungs- und Stellenbildung im einzelnen gültigen Grundsätze weiter abzuleiten.

113.2 Prozeßgliederung

Der Erfüllung der Betriebsaufgabe dient der Betriebsprozeß, der aus Verrichtungen an Objekten besteht und demnach vorwiegend nach Verrichtungen oder nach Objekten gegliedert werden kann. Die Frage, in welchen Fällen die Betriebsgliederung nach Verrichtungen und in welchen Fällen sie nach Objekten vorgenommen werden soll, kann nur durch einen vom Prinzip der aufgabenmäßigen Betriebsgliederung abgeleiteten Satz beantwortet werden.

---

1) Vgl. ULRICH, Hans: Organisation und Unternehmungsführung. - In: Probleme der Betriebsführung. Festschrift zum 65. Geburtstage von Otto Richard Schnutenhaus. Hrsg.: Carl Walter Meyer. Berlin 1959. S. 35.

2) WÖHE, Günter: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 3. Aufl. Berlin, Frankfurt/M. 1962. S. 95.

3) Vgl. oben: o12. Ziel der Betriebsorganisation.

4) BLEICHER, Knut: Grundsätze der Organisation. - In: Organisation. Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe. Berlin, Baden/Baden 1961. S. 157.

5) Vgl. NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 93.

Nach dem

Grundsatz der Prozeßgliederung

ist die Betriebsaufgabe zum Zwecke der Betriebsgliederung vorwiegend nach O b j e k t e n zu gliedern, wenn der Ziel- und Prozeßzusammenhang zwischen den verschiedenen Verrichtungen, die in Reihenfolge an einem Objekt vorgenommen werden, größer ist als der gleicher Verrichtungen an verschiedenen Objekten. Umgekehrt sollte vorwiegend nach V e r r i c h t u n g e n gegliedert werden, wenn gleiche Verrichtungen an den verschiedenen Objekten des Aufgabenbereichs einen stärkeren Zusammenhang aufweisen, einen sinnvoll zusammenhängenden Verrichtungskomplex darstellen [1].

Für den Großhandel ergibt sich als erste Anwendung dieses Grundsatzes die Gliederung des unmittelbar der Erfüllung der Betriebsaufgabe dienenden Betriebsprozesses [2] in die W a r e n p r o z e s s e und die B e l e g p r o z e s s e. Die Waren einerseits und die Belege andererseits sind so verschiedenartige Objekte, und die mit der Warenbewegung einerseits und der Bearbeitung der Belege andererseits zusammenhängenden Verrichtungen bilden jeweils einen derart eigenständigen Tätigkeitskomplex, daß die Einteilung nach diesen beiden Objekten als erste Untergliederung für alle Großhandlungen zu fordern ist. In der Praxis ist teilweise auch die Eingliederung der Lagerabteilung in die Beschaffungs- oder in die Absatzabteilung anzutreffen. Dies beruht vielfach auf einer in den Betrieben hin und wieder gegebenen Unterschätzung der eigenständigen Bedeutung der mit der Warenbewegung zusammenhängenden Tätigkeiten [3]. Häufig handelt es sich um Großhandlungen, die den Schwerpunkt ihrer betrieblichen Aktivität ganz auf die marktmäßigen Fragen verlegen. Ein derartiges Vorgehen verstößt gegen den Grundsatz der Prozeßgliederung.

---

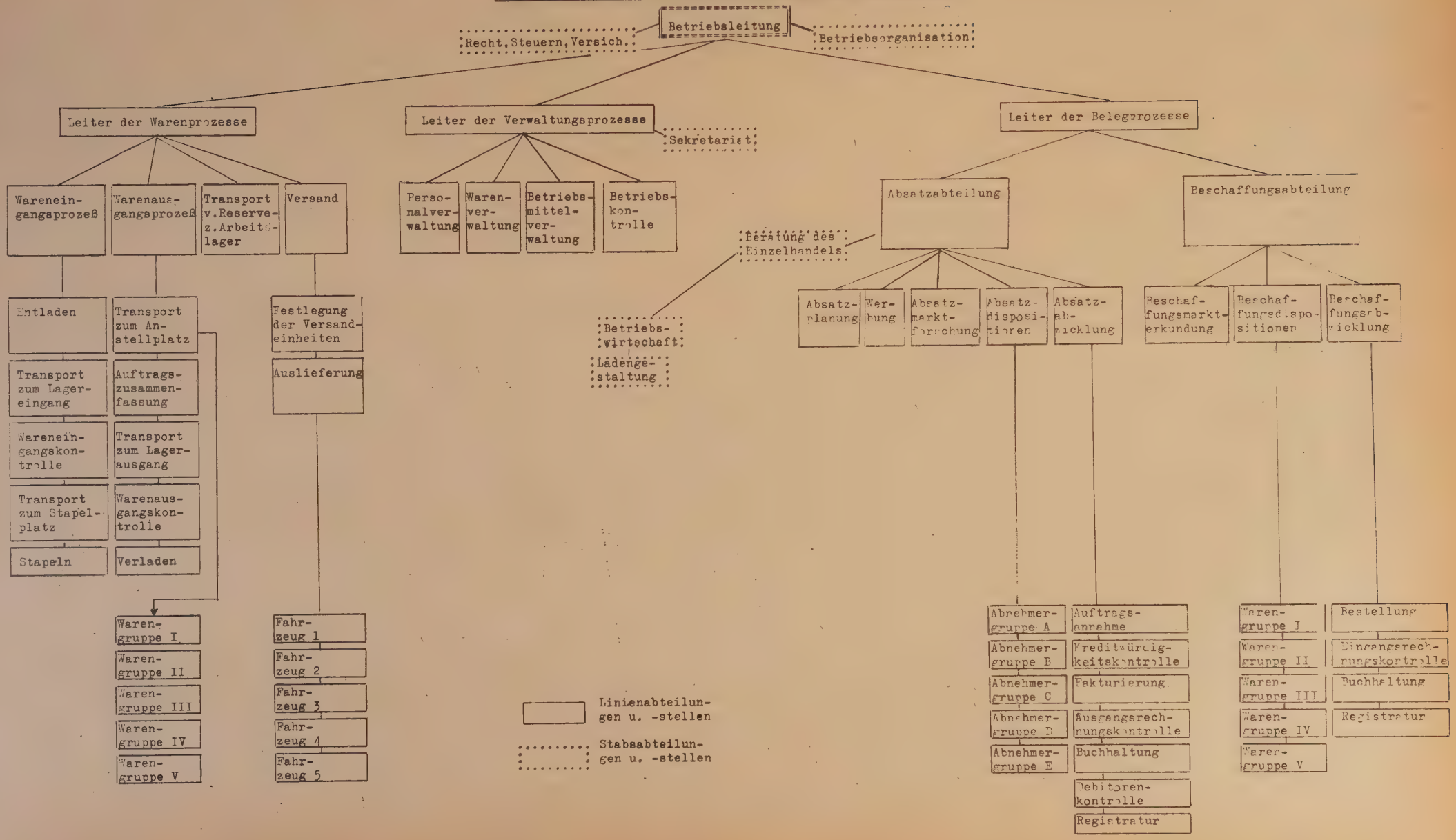
1) NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 85.

2) Die Verwaltungsprozesse werden gesondert behandelt. Vgl. unten: 113.4 Ausgliederung der Verwaltung.

3) Für Großhandlungen, bei denen das Lagergeschäft nur eine untergeordnete Rolle spielt, gilt diese Feststellung selbstverständlich nicht.

Abbildung 1

Organisationsmodell der Betriebsgliederung einer Großhandlung



Die weitere Untergliederung ist nach dem individuellen betrieblichen Leistungsvollzug in den einzelnen Großhandelsbetrieben der verschiedenen Branchen ganz unterschiedlich. Die Grundzüge sind anhand des Organisationsmodells der Betriebsgliederung einer Großhandlung - Abbildung 1 - ersichtlich.

Als Bestimmungsgründe für verschiedenartige Untergliederungen können die Merkmale Branche, Warenkreis, Anzahl der beschäftigten Personen, Art der ausgeübten Handelsfunktionen und Intensität der Funktionserfüllung [1], Rechtsform, Art und Intensität der Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, Anzahl der zu einer Unternehmung gehörenden, räumlich voneinander getrennten Betriebsteile und der Absatzradius der Großhandlung angeführt werden [2]. Besondere Bedeutung für die Untergliederung der Betriebsabteilungen hat die Organisation des Betriebsablaufs.

Es ist zu beachten, daß die Betriebsgliederung nicht mit der personellen Besetzung übereinstimmen braucht. In Betrieben mittlerer Größe können mehrere Stellen auf eine Person entfallen, in Großbetrieben mehrere Personen auf eine Stelle.

113.3 Rangstufengliederung

Jede Tätigkeit, die im Großhandelsbetrieb ausgeführt wird, geht auf eine Entscheidung zurück. Die Entscheidung kann außer bei dem handelnden Aufgabenträger auch bei einer anderen Person liegen. Entscheidungen über Ausführungsvorgänge anderer Personen nehmen Leitungscharakter an. Durch die personale Trennung von Entscheidung und Ausführung entsteht die Rangstufengliederung [3].

---

1) Hierbei wird an die unterschiedlichen Stufen der Erfüllung der Handelsfunktionen im Sinne Buddebergs gedacht. Vgl. BUDDEBERG, Hans: Über die Vergleichbarkeit der Handelsbetriebe. Köln, Opladen 1955. S. 184.

2) Vgl. BECKMAN, Theodore N.: Wholesaling. Principles and practice. By Theodore N. Beckman and Nathanael Howard Engle. 3rd ed. New York 1959. S. 35o;
REVZAN, David Allen: Wholesaling in marketing organization. New York 1961. S. 186-194.

3) KOSIOL, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. Berlin 1959. S. 38.

Den höchsten Rang hat die B e t r i e b s l e i t u n g. Die Personen der zweiten Rangstufe sind die A b t e i l u n g s l e i t e r. Die übrigen Stufen werden S t e l l e n genannt.

Durch die Rangstufenordnung wird der Zusammenhang zwischen den Entscheidungen der Betriebsleitung und der Ausführung der Arbeitsleistungen hergestellt. Nach dem Harmonieprinzip sollte dieser Zusammenhang möglichst eng sein. Daraus ergibt sich die

Forderung nach der Minimierung der Anzahl der Rangstufen [1].

Bei sinkender Zahl von Rangstufen entfällt bei einer gegebenen Zahl von im Betriebe beschäftigten Personen eine wachsende Zahl von Untergebenen auf eine leitende Kraft. Die Möglichkeiten, einem Vorgesetzten ausführende Kräfte zu unterstellen, sind aber begrenzt. Dieser Gedanke ist von Henry FAYOL [2] in die Organisationslehre eingeführt und von URWICK [3] in die amerikanische Organization Theory übernommen worden, wo er unter dem Begriff der span of control, span of authority, span of supervision oder span of attention behandelt wird. SCHMALENBACH geht auf diese Frage als Problem der Beherrschbarkeit ein [4], ULRICH spricht vom Unterstellungsverhältnis [5]. Als Bestimmungselement für die begrenzte Leitungskapazität der Vorgesetzten gibt FAYOL die A n z a h l d e r A r b e i t s k r ä f t e

---

1) Vgl. SIMON, Herbert Alexander: Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organization. 2nd ed. New York 1958. S.26.

2) FAYOL, Henri: Allgemeine und industrielle Verwaltung. München 1929. S. 45.

3) URWICK, Lyndall Fownes: The elements of administration. 2nd ed. New York 1952.

4) SCHMALENBACH, Eugen: Über Dienststellengliederung im Grossbetriebe. Köln, Opladen 1959. S. 41, 67-68.

5) ULRICH, Hans: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. Bern 1949.

an. Er geht - offenbar aufgrund seiner Erfahrungen [1] - davon aus, daß einem Vorgesetzten zwei, drei oder vier, im allgemeinen aber nicht mehr als fünf Mitarbeiter unterstellt werden können, mit Ausnahme der letzten Rangstufe, in der auf einen Leiter einer Stelle etwa 15 Arbeitskräfte entfallen. Eine Begründung für die behaupteten Zusammenhänge gibt FAYOL nicht ab, sie wird aber von verschiedenen anderen Autoren versucht.

So gibt GRAICUNAS die Anzahl der Aufgabenbeziehungen, die zwischen den im Betriebe tätigen Personen bestehen, als Bestimmungselement für die begrenzte Leitungskapazität der Vorgesetzten an [2]. Hat ein Abteilungsleiter beispielsweise die Mitarbeiter A und B und trifft er eine Entscheidung über Arbeitsleistungen, die ohne sein Eingreifen ausgeführt werden sollen, so gibt es für ihn außer der direkten einfachen Beziehung zu A und zu B die direkte Gruppenbeziehung, die dann gegeben ist, wenn er mit A in Gegenwart von B über die Ausführung einer Arbeit spricht, an der auch B mitwirken soll, und mit B in Gegenwart von A über eine Arbeit, an der auch A mitwirken soll. Außerdem besteht eine Querbeziehung von A zu B und von B zu A, insgesamt sind also maximal sechs mögliche Aufgabenbeziehungen vorhanden. Hat ein Vorgesetzter vier Mitarbeiter, so erhöht sich beim Hinzutreten eines fünften Untergebenen daher die Zahl der Aufgabenbeziehungen von 44 auf 1oo, also um 127 %. Im Verhältnis zu dem Anwachsen der Zahl der unterstellten Personen erhöht sich die Zahl der Aufgabenbeziehungen progressiv, weil durch jede weitere Person so viele Quer- und direkte Gruppenbeziehungen hinzugefügt werden, wie Personen bereits in der Gruppe sind. Am Fuß der Rangstufenpyramide ist eine andere Situation gegeben. Die Be-

---

1) FAYOL war u.a. 3o Jahre lang Generaldirektor einer Bergwerksgesellschaft. Vgl. hierzu das Vorwort von L.URWICK zur englischen Ausgabe des Fayol'schen Werkes. FAYOL,Henri: General and industrial management.London 1949. S. VI.

2) GRAICUNAS,V.A.: Gestaltung der Beziehungen im Betriebe. - In: Mitteilungen des Internationalen Rationalisierungsinstituts. 7(1953)3, S. 42-44.

ziehungen zwischen den Arbeitskräften, die nur ausführende Tätigkeiten ausüben und keine Entscheidung über die Arbeit anderer zu treffen haben, sind nicht so vielfältig. An die Stelle der Aufgabenbeziehungen treten hier generelle Regelungen für das Verhalten bei der Arbeit. Dem Vorarbeiter oder dem Meister, im Großhandelsbetrieb dem Lagermeister, kann daher eine größere Zahl von Arbeitern unterstellt werden.

Geht man einmal davon aus, daß die hier der Organisationsliteratur entnommenen Angaben - mögen sie auch als etwas global erscheinen - tendentiell für den in der vorliegenden Arbeit zu behandelnden Bereich des Großhandels zutreffen, so ergibt sich der in Tabelle 8 festgehaltene Zusammenhang zwischen der Anzahl der beschäftigten Personen und der Zahl der Rangstufen im Großhandel.

Tabelle 8

Zusammenhang
zwischen der Anzahl der beschäftigten Personen
und der Anzahl der Rangstufen

Anzahl der Rangstufen (ohne Betriebsleiter)	Anzahl der ausführenden Arbeitskräfte	Anzahl der Vorgesetzten (ohne Betriebsleiter)	Gesamtzahl (ohne Betriebsleiter)
1	2o	-	2o
2	1oo	5	1o5
3	5oo	3o	53o
4	2.5oo	155	2.655
5	12.5oo	78o	13.28o
6	62.5oo	3.9o5	66.4o5

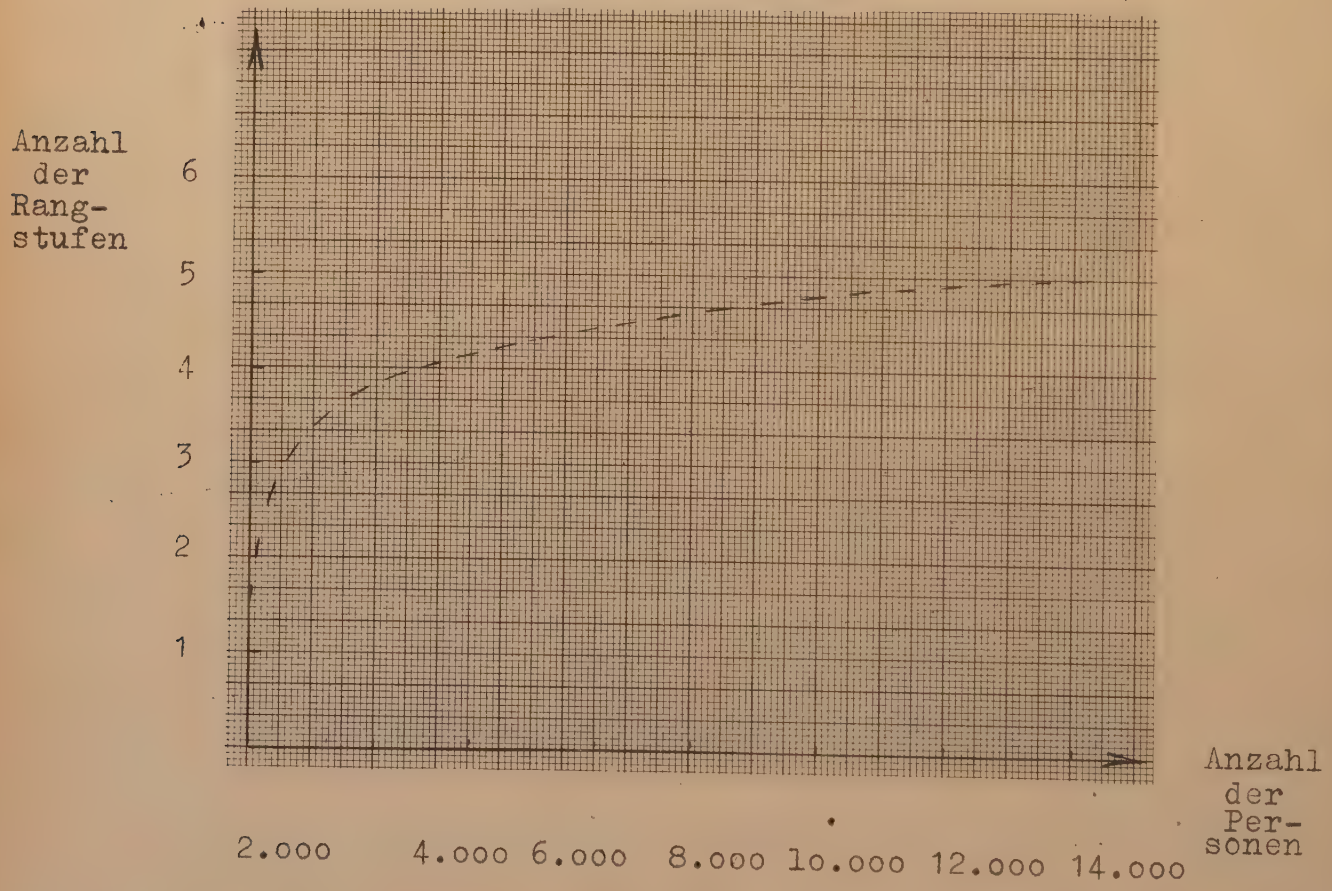
Hierbei wurde angenommen, daß in der letzten Rangstufe 2o, in allen anderen Stufen 5 Personen einem Vorgesetzten unterstellt werden können. Das Ergebnis von Tabelle 8 ist in Abbildung 2 graphisch dargestellt [1]. Es zeigt sich, daß

1) Vgl. unten: Abbildung 2.

in dem Bereich um 2o, 1oo und 3oo beschäftigte Personen die Einschaltung einer weiteren Rangstufe jeweils zu erwägen ist. Bei einer Zahl von 3.ooo Beschäftigten tritt dieses Problem dagegen, wenn bereits vier Rangstufen bestehen, erst wieder auf, falls sich die Anzahl der Beschäftigten um weitere 1o.ooo erhöht hat.

Abbildung 2

Zusammenhang
zwischen der Anzahl der beschäftigten Personen und der Anzahl der Rangstufen



Die Bedeutung dieser Überlegungen für den Großhandel wird sofort erkennbar, wenn man die Beschäftigten-Zahlen der Großhandelsbetriebe betrachtet.

Sie sind in Tabelle 9 aus den Zahlen der Arbeitsstättenstatistik von 195o zusammengestellt [1].

1) Zusammengestellt nach SEYFFERT, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels. 4.Aufl. Köln, Opladen 1961. S. 149. Vgl. unten: Tabelle 9.

Tabelle 9

Beschäftigte Personen je Großhandelsbetrieb im Bundesgebiet im Jahre 1950

Anzahl der in einem Betrieb beschäftigten Personen	Anzahl der Betriebe	Anzahl der Personen
1	36.787	36.787
2 - 4	56.365	151.885
5 - 9	23.466	151.475
10 - 19	10.927	144.629
20 - 49	4.909	141.185
50 - 99	1.006	67.060
100 - 199	268	34.378
200 - 499	83	23.731
500 - 999	15	9.948
1.000 und mehr	3	4.068
Insgesamt	133.829	765.146

Wie bereits erwähnt, sind die Ergebnisse des Handelszensus 1960 noch nicht verfügbar. Man kann jedoch damit rechnen, daß sich die durchschnittliche Zahl der Beschäftigten je Großhandelsbetrieb inzwischen etwa verdoppelt hat [1]. Da sich dieser Wachstumsprozeß in dem Bereich vollzieht, in dem nach einem relativ geringen personellen Zuwachs die Frage der Einschaltung einer weiteren Rangstufe in Frage kommt, dürfte sich dieses Problem inzwischen einer großen Zahl von Großhandlungen gestellt haben und heute noch stellen, wenn man sich dieser Problematik auch vielleicht nicht immer bewußt ist.

Außer von der Anzahl der unterstellten Mitarbeiter hängt allerdings die Auslastung der Kapazität der Vorgesetzten und damit die Notwendigkeit der Bildung von Rangstufen

1) Vgl. LAUMER, Helmut: Die Arbeitsmarktsituation im westdeutschen Großhandel. Berlin, München 1961. S. 18.

offensichtlich auch noch von anderen Bestimmungselementen ab. Ist beispielsweise der Absatzbereich der Schwerpunktsektor betrieblicher Aktivität im Großhandel, so ist die Kapazität des Leiters der Absatzabteilung stark mit dem Treffen von Entscheidungen in Anspruch genommen, die mit der Menschenführung nichts zu tun haben. Marktbeobachtung und Marktanalyse, Werbung, Absatzdispositionen und Dienstleistungsvollzug beschäftigen den Leiter der Verkaufsabteilung in derartigen Betrieben so sehr, daß für die Menschenführung nur noch ein entsprechend verringerter Spielraum übrigbleibt. Die Anzahl der einem Vorgesetzten zu unterstellenden Personen hängt daher auch von der Art und Menge der T e i l a u f g a b e n ab, die er zu erfüllen hat.

113.4 Ausgliederung der Verwaltung

113.41 Grundsatz der Verwaltungsausgliederung

Nach dem Grundsatz der aufgabenmäßigen Betriebsgliederung ist auch die Intensität der Beziehungen, die zwischen dem Ziel der Betriebsaufgabe und den einzelnen Tätigkeiten im Betriebe bestehen, bei der Abteilungs- und Stellengliederung zu berücksichtigen. Bei der Analyse der Betriebsaufgabe ergab sich unter anderem auch die Einteilung der Arbeitsleistungen in der Erfüllung der Betriebsaufgabe unmittelbar und nur mittelbar dienende Tätigkeiten [1]. Für die letzteren, die Verwaltungstätigkeiten, folgt daher als Ableitung von dem Grundsatz der aufgabenmäßigen Betriebsgliederung die Forderung nach der Ausgliederung der Verwaltung, die auch als der

Grundsatz der Verwaltungszentralisation [2]

bezeichnet werden kann. Dieses Prinzip bedarf wegen des uneinheitlichen Gebrauchs des Terminus Zentralisation noch der näheren Erläuterung.

Häufig versteht man unter der Z e n t r a l i s a t i o n die räumliche Zusammenfassung von Betriebsfaktoren oder Betriebsteilen. Dieses Problem tritt im Großhandelsbetrieb

---

1) Vgl. oben: 111.1 Inhalt und Gliederung der Aufgabe.

2) Vgl. NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 88.

etwa auf, wenn es um die Frage geht, ob eine geplante Selbstbedienungsabteilung innerhalb des übrigen Lagers oder in einem getrennten Betriebsgebäude untergebracht werden soll. Merkmal der Zentralisation, wie sie hier verstanden wird, ist jedoch nicht der Raum. Vielmehr sind die betrieblichen Entscheidungen das Merkmal für die Zentralisation der Verwaltung. Zentrale Verwaltung liegt vor, wenn die Verwaltungsentscheidungen von einer einzigen Stelle ausgehen [1].

Die Bedeutung des Grundsatzes der Verwaltungszentralisation für den Großhandelsbetrieb geht bei einer Betrachtung der wichtigsten Arten der Verwaltungstätigkeiten daraus hervor, daß für die einzelnen Verwaltungsbereiche jeweils besondere Verwaltungsgrundsätze gelten.

113.42 Personalverwaltung

Bei der Personalverwaltung sind in besonderer Weise s y s t e m f r e m d e Grundsätze zu beachten, die teilweise aus außerwirtschaftlichem Bereich stammen. Das Wirtschaften ist im Vergleich zu unmittelbaren menschlichen Anliegen nur ein mittelbares Anliegen, das daher keinen Vorrang haben darf. Die im Betriebe tätigen Menschen nur als Aufgabenträger zu betrachten, hieße mechanistisch [2] oder ökonomistisch [3] denken. Vom Standpunkt des Personalverwalters ist daher etwa mit NELL-BREUNING zu fordern, "alle Arbeitsleistungen so zu gestalten, daß bei Sicherung des Betriebes jedem Mitarbeiter die Stätte, an welcher er einen so erheblichen Teil seines Lebens zubringt, eine Quelle innerer Befriedigung, persönlichen und sittlichen Reiferwerdens und einer Aufwärtsentwicklung seiner Persönlichkeit werden kann" [4].

---

1) Vgl. dazu auch LOHMANN, Martin: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 3., durchges. Aufl. Tübingen 1959. S. 237.

2) KILGER, Wolfgang: Der Faktor Arbeit im System der Produktionsfaktoren. - In: ZfB. 31(1961)1o, S. 599.

3) WEISSER, Gerhard: Die Überwindung des Ökonomismus in der Wirtschaftswissenschaft. - In: Grundsatzfragen der Wirtschaftsordnung. Berlin 1954. (Wirtschaftswissenschaftliche Abhandlungen. H.2.) S. 9-4o.

4) NELL-BREUNING, Oswald von: Der Mensch im Betrieb. - In: ZfB. 2o(195o)5, S. 26o.

Das Streben der Menschen nach Prestige und Entfaltung der Persönlichkeit [1], nach Selbstbestimmung des wirtschaftlichen Handelns, nach Arbeitsfreude und nach Gemeinschaft bei der Zusammenarbeit [2] ist zu beachten. Aber auch der Wunsch nach persönlicher Unabhängigkeit, der durch Eingriffe des Betriebes in den privaten Lebensbereich im Zusammenhang mit "freiwilligen Sozialleistungen" und der Schaffung des "totalen Betriebes" verletzt werden kann, ist zu berücksichtigen.

Vom organisatorischen Standpunkt, also bei s y s t e m i m m a n e n t e r Betrachtung, ist die Eigenart der menschlichen Arbeitsleistung, variierbar zu sein, von besonderem Interesse. Die menschliche Arbeitsleistung ist abhängig von den individuellen Anlagen, der Übung, der fachlichen Erfahrung und der Gewöhnung an die konkreten Arbeitsbedingungen [3], also dem K ö n n e n. Damit die gegebenen Fähigkeiten in Erscheinung treten, die Leistungsbereitschaft also wirksam wird, bedarf es jedoch noch der aktiven Hergabe der Kräfte, der Anstrengung. Zu den Fähigkeiten müssen die inneren A n t r i e b e treten.

Die Forderungen des Personalverwalters, die auf die Förderung der Antriebe durch Schaffung von L e i s t u n g s a n r e i z e n abzielen, werden im Großhandel wenig beachtet. Nach im Jahre 1959 angestellten Erhebungen des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung wurden nur in jedem vierten westdeutschen Großhandelsbetrieb Umsatz- und Gewinnbeteiligungen oder Leistungsprämien gezahlt, in deren Genuß überdies nur 6 % der im Großhandel Beschäftigten kamen. Der Anteil, den einzelne Gruppen von Arbeitskräften an diesen Formen der Leistungsentlohnung hatten, geht aus Tabelle 1o [4] hervor.

---

1) HAX, Karl: Die menschliche Arbeit im Rahmen der Betriebsorganisation. - In: Studium generale. 14(1961)5, S. 264.

2) WEISSER, Gerhard: Bemerkungen zur anthropologischen Grundlegung der für die Sozialpolitiklehre erforderlichen Lebenslagen-Analysen. Für den Gebrauch der Hörer von WEISSER vervielfältigtes Manuskript. Köln 1956. S. 37.

3) Zeitvorgabe. 8., unveränd.Aufl. München 1958. (REFA-Buch. Bd 2.) S. 25.

4) Vgl. unten: Tabelle 1o.

Tabelle 1o

Umsatz- und Gewinnbeteiligungen sowie Leistungsprämien für vier ausgewählte Gruppen von Arbeitskräften im Großhandel im Jahre 1959 [1)]

Arbeitskräfte	Leistungsentgelt DM	Leistungsentgelt in % des Tariflohns
Fakturistin	24	o,6
Buchhaltungshilfskraft(weiblich)	13o	o,8
Lagerhilfskraft (männlich)	1o6	2,9
Verkäufer	65o	11,4

Offensichtlich fällt, auf das Ganze des Großhandels gesehen, die Leistungsvergütung nur bei den Reisenden stärker ins Gewicht.

In den übrigen Fällen, in denen eine Leistungsentlohnung gewährt wird, sind die entsprechenden Regelungen häufig so ungeeignet, daß ein echter Leistungsanreiz kaum gegeben ist. Soweit die Umsatz- und Gewinnbeteiligung, wie das in der Regel der Fall ist, vom Erfolg des gesamten Betriebes ausgeht, wird die Verteilung des zur Ausschüttung vorgesehenen Betrages meist nach nicht leistungsbezogenen Merkmalen wie Grundgehalt, Dauer der Betriebszugehörigkeit und Familienstand vorgenommen. Der Zusammenhang zwischen der Leistung des einzelnen und der Gewährung der Prämie wird oft noch dadurch weiter verwischt, daß die entsprechenden Beträge erst nach Abschluß der Bilanzarbeit zur Auszahlung gelangen. Ein Leistungsentgelt, das einen Anreiz zur Leistungssteigerung bieten soll, müßte von derjenigen Arbeitsleistung ausgehen, die normalerweise erreicht werden kann und auf entsprechenden Vorgaben beruhen, wie sie mit Hilfe der vom Verband für Arbeitsstudien REFA e.V. entwickelten Methoden in industriellen Betrieben gewonnen werden.

1) Nach: LAUMER,Helmut: Die Arbeitsmarktsituation im westdeutschen Großhandel. Berlin, München 1961. S. 82.

In der von BARNARD [1] und SIMON [2] ausgehenden Richtung der amerikanischen Organization Theory, die Grundaussagen aus der Spieltheorie, der Mikroökonomik und der Soziologie entnimmt und das Verhalten der Menschen im Betrieb aus dem Spannungsverhältnis zwischen den "contributions" (Leistungen der Arbeitnehmer) und "inducements" (Leistungsanreizen, die die Unternehmer gewähren) erklärt, wird die Schaffung von Leistungsanreizen als zentrale Hauptaufgabe des Organisators bezeichnet. Als Entgelt für Leistungen ist aber nicht nur die Entlohnung durch Geldzahlungen, sondern auch das ideelle Entgelt [3] zu berücksichtigen, wozu Lob, Auszeichnung, soziale Erhöhung und Beförderung zu rechnen sind. Bei schlechter Leistung kommen entsprechend Tadel und Schädigung in Frage.

Auch die Mitberatung und M i t b e s t i m m u n g der Arbeitnehmer kann fördernd auf die Antriebe der menschlichen Arbeitskräfte im Großhandelsbetrieb einwirken [4] [5]. Der Personalverwalter muß sich außer den Anstrengungen der menschlichen Arbeitskräfte auch dem K ö n n e n der im Betrieb tätigen Menschen widmen. Seine Aufgabe ist es, entsprechend dem

Grundsatz der Anpassung der Aufgabenträger an die Anforderungen der Betriebsabteilungen, [6]

---

1) BARNARD, Chester Irving: The functions of the executive. Cambridge, Mass. 1938. 12th printing 1956;

BARNARD, Chester Irving: Organization and management. Selected papers. Cambridge, Mass. 1948. 4th printing 1956.

2) SIMON, Herbert Alexander: Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organization. 2nd ed. New York 1958;

SIMON, Herbert Alexander: A comparison of organization theories. Santa Monica, Calif. 1951.

3) NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 92.

4) Vgl. dazu besonders POTTHOFF, Erich: Betriebsorganisation. - In: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften. Hrsg.: Karl Hax und Theodor Wessels. Bd 1. Köln, Opladen 1958. S. 49-93.

5) Sie wird, abgesehen von ihrem Einfluß auf die betriebliche Leistung, auch aus systemfremden Gründen gefordert. Vgl. MÖLLENHOFF, Wolfgang: Grundsätze der Mitbestimmung und Mitwirkung von Arbeitnehmern im Betrieb. - In: Österreichische Betriebswirt. 8(1958)4, S. 177-191;
NEULOH, Otto: Der neue Betriebsstil. Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung. Mit Beitr. von Markus Kühn und Friedrich Baerwald. Tübingen 1960. S. 17 ff.

durch Personalauswahl sowie betriebliche Ausbildung und Unterweisung dafür zu sorgen, daß die Eignung der Arbeitenden ihrem Einsatz im Betriebe entspricht. Durch innerbetriebliche Ausbildung von Arbeitskräften kann eine ganz neue Regelung des Arbeitsablaufs ermöglicht werden. Eine pharmazeutische Großhandlung erreichte mit Hilfe einer besonderen Schulung, daß die Telefonistinnen die eingehenden Kundenaufträge unmittelbar in die Maschine aufnehmen. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß man in dieser Branche mit bis zu 5o.ooo Artikeln rechnen muß, von denen ein großer Teil Bezeichnungen hat, die im täglichen Sprachgebrauch nicht vorkommen. Die innerbetriebliche Ausbildung erfolgt, indem man die Telefonistinnen im Lager mit den verschiedenen Waren vertraut macht und dann so lange übungsweise einsetzt, bis sie die entsprechende Fertigkeit erreicht haben [1].

Ein organisatorisches Hilfsmittel des Personalverwalters sind S t e l l e n b e s c h r e i b u n g e n, aus denen die Anforderungen der einzelnen Gliederungseinheiten des Betriebes ersichtlich sind. Durch Arbeits- und Zeitstudien gewonnene Stellenpläne können zusätzlich als Unterlage für die Leistungsentlohnung herangezogen werden.

113.43 Warenverwaltung

Da die Handelswaren die Hauptobjekte des betrieblichen Leistungsvollzuges im Großhandelsbetrieb sind, kommt der Warenverwaltung nach der Personalverwaltung hohe Bedeutung zu. Sie erstreckt sich vor allem auf den S c h u t z der Vorräte vor Verderb und Schwund. Die Wirkung von Temperatur, Feuchtigkeit, Druck und Dauer der Lagerung auf die Beschaffenheit der Ware ist zu beachten. Die entsprechenden gesetz-

---

1) ROSENKRANZ, Robert: Wo bleibt das Präparat, Herr Apotheker? Eine Reportage über die Organisation fliessender Arbeitsabläufe in der pharmazeutischen Grosshandlung Friedrich Schäfer, Darmstadt. - In: Rationelle Büro. 8(1957)2, S. 5o.

lichen Vorschriften [1] sind einzuhalten [2]. Die Gefahr des Verderbs und des Schwundes wächst meist mit steigender Lagerdauer, so daß vom Standpunkt der Warenverwaltung eine Verkürzung der Lagerdauer anzustreben ist.

Eine Ausnahme bilden diejenigen Waren, die durch Lagerung eine erwünschte Veränderung ihrer Beschaffenheit erfahren, wie Wein, Zigarren und Holz. Hier ist im Zusammenhang mit dem Reifeprozeß der Waren meist auch eine besondere W a r e n p f l e g e angebracht. Auch die Stapelung der Waren auf Paletten kann Warenpflege im weiteren Sinne sein [3].

Viele Großhandelsbetriebe nehmen als Nebenleistungen zur Handelsleistung gewisse W a r e n v e r e d e l u n g e n vor. Hierzu zählen das Mischen und Sortieren, wie es beispielsweise bei Schrott, Eisen, Baumaterial, Farben, Nahrungs- und Genußmitteln und pharmazeutischen Waren vorgenommen wird, sowie Manipulationsvorgänge, etwa das Trocknen, Konservieren, Schälen und Verpacken.

113.44 Betriebsmittelverwaltung

Mit wachsendem Einsatz mechanischer Aggregate [4] wird auch die Betriebsmittelverwaltung im Großhandel zunehmend wichtiger. Dies leuchtet ein, wenn man sich vorstellt, welche Schäden beispielsweise die Folge einer technischen S t ö r u n g an der Tiefkühlanlage sein können. Nach dem

Grundsatz der Verteilung der Störungsrisiken [5]

ist, soweit dies technisch möglich ist, eine Aufteilung der sachlichen Betriebsmittel in Teileinheiten vorzunehmen.

---

1) Vgl. oben: Aufstellung von systemimmanenten und systemfremden Grundsätzen.

2) Nach § 1 des Gesetzes zur Änderung und Ergänzung des Lebensmittelgesetzes vom 21.12.1958 ist es beispielsweise "verboten, Lebensmittel für andere derart.....zu verpacken, aufzubewahren, zu befördern oder sonst zu behandeln, daß ihr Genuß die menschliche Gesundheit zu schädigen geeignet ist."

3) Vgl. unten: 221.1 Lagerbetriebsmittel.

4) Vgl. unten: 221. Die Betriebsmittelbesetzung.

5) GOTTL-OTTLILIENFELD, Friedrich von: Wirtschaft und Technik. 2., neubearb. Aufl. Tübingen 1923. (Grundriß der Sozialökonomik. Abt. 2, T.2.) S. 88.

113.45 Betriebskontrolle

Die Kontrolle als mittelbare Betriebsaufgabe hat die Betriebsfaktoren und den ganzen Betrieb zum Gegenstand.

In bezug auf die menschlichen A r b e i t s k r ä f t e tritt sie als Eignungsprüfung, Diebstahlkontrolle, Anwesenheitskontrolle und Leistun skontrolle, in bezug auf die W a r e n und sachlichen B e t r i e b s m i t t e l als Prüfung und Überwachung ihrer Beschaffenheit und Verwendungsbereitschaft auf.

Der Kontrolle des gesamten Betriebsgeschehens dient, soweit dies zahlenmäßig erfaßbar ist, die Vergleichsrechnung, dem innerbetrieblichen Vergleich die B e t r i e b s s t a t i s t i k, die den Einsatz und die Ergiebigkeit der Betriebsfaktoren, Ablauf und Gestaltung der Warenprozesse und Dienstleistungen und das Ergebnis betrieblicher Tätigkeit erfaßt [1]. Die Betriebsstatistik ist in den letzten Jahren mit zunehmendem Einsatz sachlicher Betriebsmittel im Bürobereich, insbesondere mit der Einführung des Lochkartenverfahrens, im Großhandel stark ausgebaut und verfeinert worden, so daß sich ihre Eignung als Kontrollinstrument der Betriebsleistung entsprechend erhöht hat. In den meisten Großhandelsbetrieben ist die Betriebsstatistik zentralisiert [2], was nicht ausschließt, daß die Erfassung der statistischen Daten nach Möglichkeit in Verbindung mit unmittelbar der Erfüllung der Betriebsaufgabe dienenden Tätigkeiten, wie der Fakturierung und der Verbuchung der Geschäftsvorfälle, erfolgt.

Mit der Kontrolle als Verwaltungstätigkeit nicht zu verwechseln ist die A r b e i t s k o n t r o l l e, die unmittelbar in den Arbeitsablauf eingeschaltet ist [3] [4].

---

1) Vgl. BUDDEBERG, Hans: Betriebslehre des Binnenhandels. Wiesbaden 1959. S. 141.

2) Zur Frage der Zentralisation der Betriebsstatistik vgl. auch: SCHMALENBACH, Eugen: Über Dienststellengliederung im Großbetrieb. Köln, Opladen 1959. S. 35.

3) Vgl. unten: 243.4 Wareneingangskontrolle, 245.o4 Kreditwürdigkeitskontrolle, 245.11 Warenausgangskontrolle und 245.14 Debitorenkontrolle.

4) Auf die Bedeutung der Kontrollen zur "Sicherung des Wirkzusammenhanges" im System der betrieblichen Regelungen weist insbesondere SCHNUTENHAUS hin. Vgl. SCHNUTENHAUS, Otto Richard: Allgemeine Organisationslehre. Berlin 1951. S. 35.

12 Die Aufgabenzusammenfassung

Durch die Abteilungs- und Stellengliederung wird die Erfüllung der komplexen Betriebsaufgabe auf Aufgabenträger verteilt. Um die voneinander getrennten Teile wieder untereinander zu verbinden, sind Aufgabenbeziehungen zwischen der Betriebsleitung, die man als den "zentralen Betriebswillen" [1] ansehen kann [2], und den Abteilungen und Stellen erforderlich. Sie sind die Voraussetzung für die "Harmonisierung der gesamten Betriebspolitik" [3] im Großhandelsbetrieb.

121. Die generellen Regelungen

Nach dem

Substitutionsprinzip der Organisation [4]

sind für wiederkehrende Teilaufgaben die Beziehungen zwischen den Aufgabenträgern in dem Maße generell zu regeln, wie das bei gegebener Veränderlichkeit dieser Teilaufgaben möglich ist. Mit abnehmender Veränderlichkeit der Aufgaben sind anstelle von fallweisen zunehmend generelle Regelungen zu treffen.

Eine im Großhandelsbetrieb häufig wiederkehrende Teilaufgabe ist die Bestellung von ständig zum Warenkreis gehörenden Waren. An die Stelle der fallweisen Entscheidung der Betriebsleitung, des Leiters der Beschaffungsabteilung oder des Beschaffungsdisponenten kann hier die generelle Regelung der Festlegung eines Mindestbestandes treten, bei dessen Erreichen die Nachbeschaffung zu erfolgen hat.

---

1) MAHLBERG, Walter: Der Betriebsbegriff und das System der Betriebswirtschaftslehre. - In: Die Betriebsverwaltung. Hrsg.: Mahlberg u.a. Leipzig 1927. (Grundriß der Betriebswirtschaftslehre. Bd 2.) S. 8.

2) In der neueren amerikanischen Organization Theory wird die Betriebsleitung als "Source" bezeichnet, weil in ihr die Gesamtheit aller Variablen des Betriebes vereinigt ist. Vgl. MORGENSTERN, Oskar: Prolegomena to a theory of organization. Santa Monica, Calif. 1951. (RAND Corporation. Research memorandum. 734.) S. 26.

3) BUDDEBERG, Hans: Betriebslehre des Binnenhandels. Wiesbaden 1959. S. 74.

4) GUTENBERG, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 7. Aufl. Bd 1. Die Produktion. Berlin, Göttingen, Heidelberg 1962. S. 177.

Die Bindung der Beschaffung an das Erreichen des Mindestbestandes entspricht dem in der Technik entwickelten Vorgang der Rückkoppelung, mit dessen Hilfe betriebliche Arbeitsvorgänge den Charakter sich selbst steuernder, automatisch ablaufender Prozesse erhalten können [1].

122. Die fallweisen Entscheidungen

Wird das Substitutionsprinzip der Organisation konsequent befolgt, so sind fallweise Entscheidungen nur bei unregelmäßig anfallenden und daher nicht geregelten Teilaufgaben erforderlich. Auf diese sollen nach dem

Prinzip der Ausnahme

(principle of exception [2]) die Vorgesetzten ihre Aktivität richten. Sie sind daher der eigentliche Gegenstand des organisatorischen Verkehrs zwischen über- und untergeordneten Instanzen [3].

In gebundenen Kommunikationssystemen [4] sind für diesen Verkehr zwischen den Rangstufen bestimmte Wege vorgeschrieben. Die Wege der Anordnungen von den Vorgesetzten zu den Stellen niedrigerer Rangstufen, die Befehlswege, können nach drei verschiedenen Organisationsformen geregelt sein.

122.1 Linienorganisation

Bei der Linienorganisation erhält jede Stelle ihre Aufträge nur von einer Instanz. Der Weg von einer Stelle zur auf der gleichen Rangstufe stehenden Nachbarstelle führt daher immer über den nächsten gemeinsamen Vorgesetzten.

Diese Regelung entspricht dem

Grundsatz der Einheit des Auftragsempfangs.

---

1) Vgl. dazu: WIENER,Norbert: Cybernetics or control and communication in the animal and the machine. 2nd ed. New York 1961. S. 95 ff;
ANGERMANN,Adolf: Kybernetik und betriebliche Führungslehre. - In: BFuP. 11(1959)5, S. 260.

2) TAYLOR,Frederick Winslow: The principles of scientific management. New York 1915. Deutsche Ausg.München 1922.S.139.

3) Vgl. dazu auch LOHMANN,Martin:Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 3., durchges. Aufl. Tübingen 1959. S. 236.

4) ALBACH,Horst: Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation. - In: Organisation. Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe. Berlin,Baden/Baden 1961. S. 377.

"Für eine Verrichtung jedweder Art darf der Angestellte nur von einem Leiter Befehle empfangen " [1].

Die Folgen der strengen Anwendung dieses Grundsatzes sind unterschiedlich je nach der Art der Rangstufengliederung. Ist den Vorgesetzten eine große Zahl von Mitarbeitern unterstellt, so ist ihre Kapazität in hohem Maße durch das Treffen von Entscheidungen in Anspruch genommen. Ist die Anzahl der Rangstufen groß, so ist der Befehlsweg, gemessen an der Zahl der Aufgabenträger, über die er führt, sehr lang. Von der Länge des Kommunikationsweges hängt die Schnelligkeit des Kommunikationsflusses ab. In einem langen Befehlsweg kommen meist Instanzen vor, die nur Befehle weiterleiten. Diese "reinen Nachrichtenübermittlungsstellen" sind potentielle Engpässe und führen daher zu einer zusätzlichen Verminderung der Geschwindigkeit des Informationsflusses [2].

122.2 Funktionale Organisation

Bei der funktionalen Organisation erhält eine Stelle ihre Aufträge von verschiedenen Instanzen höherer Rangstufen. Diese Regelung der Beziehungen zwischen Aufgabenträgern entspricht dem

> Grundsatz der Spezialisierung der menschlichen Arbeitskräfte auf bestimmte Aufgaben [3].

Bei einem Weisungsempfänger laufen mehrere spezielle Befehlswege zusammen, die jeweils für ganz bestimmte Aufgaben gelten. Die Einheit des Auftragsempfangs ist aufgehoben.

---

1) FAYOL,Henri: Administration industrielle et générale. Deutsche Ausgabe: FAYOL: Allgemeine und industrielle Verwaltung. Übers. von Karl Reineke. München 1929.S. 21.

2) Vgl. ALBACH,Horst: Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation. - In: Organisation. Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe.Berlin, Baden/Baden 1961. S. 388.

3) NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 168.

Die funktionale Organisation wurde von TAYLOR vorgeschlagen, um die Spezialisierung auf der Meisterebene herbeizuführen [1]. TAYLOR ging dabei davon aus, daß die qualitative Kapazität des Meisters in industriellen Unternehmungen vielfach nicht ausreicht, um bei wachsender Kompliziertheit der technischen Betriebsvorgänge im fertigungswirtschaftlichen Bereich den ihm unterstellten Arbeitern der verschiedenen Fachsparten entsprechende Anweisungen zu geben. TAYLOR's Feststellungen gelten vor allem für Meister, denen nach Verrichtungen untergliederte Stellen unterstehen.

Im Organisationsmodell der Betriebsgliederung einer Großhandlung [2] würde die Regelung der funktionalen Organisation beispielsweise bedeuten, daß der als Leiter des Wareneingangsprozesses eingesetzte Lagervorarbeiter den gleichen ausführenden Arbeitskräften Anweisungen geben könnte, die dem für den Warenausgangsprozeß zuständigen Lagervorarbeiter unterstehen. Es ist ersichtlich, daß diese Regelung im Großhandel zu Schwierigkeiten führen würde.

Sie erscheint nur vertretbar, wenn die gesamte Arbeitszeit ausführender Arbeitskräfte durch Planung im voraus auf mehrere Vorgesetzte verteilt werden kann. Dies setzt die Vorhersehbarkeit des Arbeitsanfalls voraus, die bei den unmittelbar der Erfüllung der Betriebsaufgabe dienenden Tätigkeiten im Großhandel wegen der Veränderlichkeit der Betriebsaufgabe im allgemeinen nicht gegeben ist.

In der Handelspraxis kommen dagegen häufig Fälle vor, in denen die Linienorganisation teilweise von Elementen der funktionalen Organisation durchsetzt ist [3].

122.3 Linien- und Staborganisation

Eine Möglichkeit, die Vorteile der Spezialisierung ohne Verstoß gegen die Einheit des Auftragsempfangs auszunutzen, bietet die Linien- und Staborganisation. Stabs-

---

1) TAYLOR, Frederick Winslow: Shop management. New York 1903. Deutsche Ausgabe: TAYLOR: Die Betriebsleitung, insbesondere der Werkstätten. Übers. von Adolf Wallichs. 3., verm. Aufl. Berlin 1914. S. 44-49.

2) Vgl. oben: Abbildung 1.

3) Vgl.: BUDDEBERG, Hans: Über die Vergleichbarkeit der Handelsbetriebe. Köln, Opladen 1955. S. 96.

stellen haben die Aufgabe der Beratung der Linieninstanzen in Spezialfragen. Sie haben keine Weisungsbefugnis gegenüber Linienstellen.

In der Organisationsliteratur wird der Einsatz von Stabsstellen vor allem bei der Unternehmungsleitung und der ersten Rangstufe vorgeschlagen [1].

Für die Betriebsleitung im Großhandel kämen etwa Stabsstellen für Recht, Steuern und Versicherungen in Frage. Dem Leiter der Absatzabteilung könnte bei freiwilligen Ketten oder Einkaufsgenossenschaften eine Stabsstelle für die Kontaktpflege zum Einzelhandel zugeteilt werden. Im Organisationsmodell [2] ist auch die Möglichkeit der Untergliederung einer Stabsstelle angedeutet. Die Stabsstelle "Kontaktpflege zu den Einzelhändlern" ist mit Weisungsbefugnis gegenüber den Stabsstellen "Beratung in betriebswirtschaftlichen Fragen" und "Beratung in werbetechnischen Fragen der Ladengestaltung" ausgestattet. Gegenüber Stellen unterer Rangstufen außerhalb des Stabes hat sie dagegen kein Anordnungsrecht.

123. Initiativbereich

Die Aufgabenbereiche der einzelnen Abteilungen und Stellen verändern sich im Zeitablauf in Abhängigkeit von den Veränderungen der gesamten Betriebsaufgabe. Dann müssen neue generelle Regelungen oder, wenn es sich um Ausnahmen handelt, fallweise Entscheidungen getroffen werden.

Die Veränderlichkeit kann aber auch im Bereich der Teilaufgabe einer Stelle auftreten. Für diesen Fall muß den Abteilungen und Stellen ein Spielraum für die Entfaltung von Initiative eingeräumt werden.

---

1) Vgl.: ULRICH, Hans: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. Bern 1949. S. 141;
HENNIG, Karl Wilhelm: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. 3., verb. Aufl. Berlin, Göttingen, Heidelberg 1957. S. 3o;
STEFANIC-ALLMAYER, Karl: Allgemeine Organisationslehre. Wien, Stuttgart 195o. S. 7o.

2) Vgl. oben: Abbildung 1.

Der Initiativbereich eines Aufgabenträgers sollte gleich dem Bereich der selbständigen Veränderlichkeit der ihm übertragenen Teilaufgabe sein [1].

Die Initiative kann entscheidender oder vorschlagender Art sein. E n t s c h e i d e n d sollte sie für diejenigen Veränderungen sein, die nur die Teilaufgabe betreffen. V o r s c h l a g e n d sollte sie dagegen sein, wenn die Veränderlichkeit auch in den Zuständigkeitsbereich anderer Stellen der vorgesetzten Instanz eingreift.

124. Der informatorische Verkehr

Damit den Instanzen alles der Aufgabenerfüllung dienende "Wissen", das im Betriebe vorhanden ist, zugeführt wird, ist informatorischer Verkehr zwischen den Instanzen und Stellen erforderlich. Durch den Austausch von Informationen im Betriebe sollen die Veränderungen der Betriebsaufgabe den Aufgabenträgern, in deren Bereich sie sich auswirken, mitgeteilt werden. Die der Information [2] dienenden Kommunikationswege sind im Großhandelsbetrieb viel z a h l r e i c h e r als die Befehlswege.

Die S t ä r k e des Kommunikationsflusses, die nach der Informationstheorie an der Zahl der Signale gemessen wird, die in der Zeiteinheit zwischen Sender und Empfänger ausgetauscht werden, ist zwischen nach Verrichtungen gegliederten Stellen größer als zwischen nach Objekten gegliederten Einheiten [3].

---

1) NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 97.

2) Information wird mit WITTMANN als zweckorientiertes, hier also der Aufgabenerfüllung dienendes Wissen verstanden. Vgl.: WITTMANN, Waldemar: Unternehmung und unvollkommene Information. Köln, Opladen 1959. S. 13-17.

3) ACKER, Heinrich Bernhard: Die organisatorische Stellengliederung im Betrieb. Wiesbaden 1956. S. 111;

Vgl. BLEICHER, Knut: Aufgabengliederung und Abteilungsbildung. - In: Organisation. Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe. Berlin, Baden/Baden 1961. S. 243;

SCHMALENBACH, Eugen: Über Dienststellengliederung im Großbetriebe. Köln, Opladen 1959. S. 32.

Im Organisationsmodell der Betriebsgliederung einer Großhandlung [1] ist der Kommunikationsfluß im Bereich der ersten, zweiten und dritten Rangstufe daher sehr stark. Lediglich zwischen den nach Waren- und Abnehmergruppen eingeteilten Untergliederungen der Beschaffungs- und Absatzdispositionsstellen der dritten Rangstufe und in der vierten Rangstufe ist er gering.

Im Großhandelsbetrieb können erhebliche Schäden entstehen, wenn Informationen nicht erteilt werden. Ist beispielsweise die Abteilung der Warenprozesse über die Termine von Warenanlieferungen durch die Lieferanten nicht unterrichtet und sind daher bei Eintreffen der Sendungen entsprechende Vorkehrungen für die Einlagerung nicht getroffen, so entstehen entsprechende Verluste. An der Höhe des Schadens, der entsteht, wenn eine Information nicht weitergeleitet wird, mißt man die W i c h t i g k e i t der Information. Für wichtige Nachrichten ist die Bindung des Informationsweges an den Dienstweg zu fordern.

Die D r i n g l i c h k e i t der Information ergibt sich aus der Zeitspanne, in der sie vom Sender zum Empfänger gelangen muß, wenn sie überhaupt wirksam werden soll. Dringliche Informationen sind nach dem

> Grundsatz der Minimierung der Gesamtzeit von dem Empfang eines Signals bis zur Weiterleitung der Information [2]

ohne Verzögerung weiterzuleiten [3]. Für sie ist daher der direkte Informationsfluß vom Sender zum Empfänger zu fordern.

Informationen, die sowohl wichtig als auch dringend sind, erfordern besondere Kommunikationsmittel. Im Großhandel kommen insbesondere Konferenzen aller Beteiligten in Frage, wie sie etwa bei plötzlich auftretenden Preisänderungen im Warenkreis einberufen werden.

---

1) Vgl. oben: Abbildung 1.

2) ALBACH, Horst: Zur Theorie der Unternehmensorganisation. - In: ZfhF. N.F. 11(1959)5, S. 251.

3) Gegen diesen Grundsatz wird in der Praxis häufig verstoßen. Vgl. dazu: ADAM, Adolf: Zur betrieblichen Regelung. - In: Unternehmensforschung. 1(1956/57)1, S. 29.

125. Die motivierende Kommunikation

Dient der organisatorische Verkehr der Verbesserung des Grades der Übereinstimmung der Interessen der Aufgabenträger mit dem Betriebsziel, so kann man von motivierender Kommunikation sprechen [1].

Mit steigendem Solidaritätsgrad [2] wächst die Übereinstimmung zwischen der informellen Organisation, die keiner organisatorischen Regelung zugänglich ist, und dem System betrieblicher Regelungen. Diese Übereinstimmung entspricht sowohl dem Harmonieprinzip der Betriebsorganisation als auch systemfremden Forderungen und ermöglicht eine elastische Entfaltung des Großhandelsbetriebes.

---

1) ALBACH, Horst: Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation. - In: Organisation. Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe. Berlin, Baden/Baden 1961. S. 378.

2) MARSCHAK, Jacob: Towards an economic theory of organization and information. - In: Decision processes. Ed.: Robert MacDowell Thrall, C.H. Coombs, R.L. Davis. New York 1954. 2nd printing 1957. S. 188-189.

2 DIE ORGANISATION DES BETRIEBSABLAUFS DES GROSSHANDELSBETRIEBES

21 Die Arbeitsvorgänge im Großhandelsbetrieb und ihre Gliederung

211. Der Grundsatz des aufgabenmäßigen Arbeitsablaufs

Im ersten Hauptabschnitt dieser Arbeit sind diejenigen betrieblichen Regelungen behandelt worden, die die Beziehungen zwischen der Betriebsaufgabe und den Aufgabenträgern herstellen. Es wurden die Gliederung der Aufgabe, die Bildung von Abteilungen und Stellen und die Formen der Kommunikation zwischen den betrieblichen Teilbereichen im Großhandelsbetrieb erörtert.

Nunmehr soll im zweiten Hauptabschnitt auf diejenigen betrieblichen Regelungen eingegangen werden, die

1. den Einsatz der menschlichen Arbeitskräfte, der sachlichen Aggregate und die Nutzung des Raumes: die A r b e i t s b e s e t z u n g,
2. die Reihenfolge der Arbeitsvorgänge und ihre Verknüpfung miteinander: die A r b e i t s f o l g e und
3. das zeitliche Ineinandergreifen der betrieblichen Tätigkeiten: die A r b e i t s v e r e i n i g u n g

im Großhandelsbetrieb zum Gegenstand haben.

Der zweite Hauptabschnitt befaßt sich also nicht mehr mit der Struktur der Aufgabenbeziehungen, sondern geht von dieser auf das eigentliche Betriebsgeschehen, den Betriebsablauf im Großhandel, über.

Auch bei der Betrachtung der Organisation des Betriebsablaufs ist die Betriebsaufgabe Ausgangspunkt und Wegweiser der Untersuchung. Der Arbeitsablauf muß derart geregelt werden, daß er nach Inhalt, Zeitbestimmung und Variabilität den Betriebsaufgaben, deren Erfüllung er dient, entspricht.

Diese Forderung, die sich unmittelbar aus dem Harmonieprinzip und dem Entwicklungsprinzip ableiten läßt, wird als

Grundsatz des aufgabenmäßigen Arbeitsablaufs

bezeichnet [1].

1) NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 146.

212. Die Arbeitszyklen

Die Betriebsaufgabe ist eine Daueraufgabe. Die zu ihrer Erfüllung notwendigen Arbeitsleistungen sind wiederholt auszuführen. Die Wiederkehr der Tätigkeiten unterliegt einem mehr oder weniger regelmäßigen Rhythmus. Dieser ist nicht für alle betrieblichen Verrichtungen gleich. Man kann aber Folgen von Tätigkeiten feststellen, die einen einheitlichen Rhythmus aufweisen und dadurch als in sich abgeschlossene Tätigkeitskomplexe erscheinen. Derartige Folgen von Tätigkeiten werden A r b e i t s z y k l e n genannt [1].

Im Großhandelsbetrieb kann man folgende Arbeitszyklen unterscheiden:

212.1 Wareneingangsprozeß

Damit der Großhandelsbetrieb lieferbereit wird, nimmt er bestimmte Güter auf sein Lager. Die Warenbewegung vom außerbetrieblichen Transportmittel bis zum Stapelplatz ist der Wareneingangsprozeß.

212.2 Warenausgangsprozeß

Aufgrund der eingegangenen Aufträge werden die gestapelten Waren im Lager zusammengestellt und an die Kunden abgeliefert. Die Warenbewegung vom Stapelplatz bis zum außerbetrieblichen Transportmittel - bei Verwendung von betriebseigenen Auslieferungsfahrzeugen bis zum Abschluß der Warenauslieferung [2] - ist der Warenausgangsprozeß.

212.3 Belegprozeß

Die Warenprozesse werden durch kommerzielle Betriebsvorgänge ausgelöst. Von der Absendung der Bestellung über den Eingang der Lieferantenrechnung bis zur Zahlung des Einkaufsbetrages und vom Eingang des Kundenauftrages über die Rechnungserteilung bis zur Verbuchung des Verkaufserlöses werden in der kommerziellen Sphäre der Großhandelsunternehmung mit den Warenprozessen unmittelbar zusammen-

---

1) SCHRAMM, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. Berlin 1936. S. 15;
NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 35.

2) Die Warenauslieferung wird in die Darstellung der Organisation des Betriebsablaufs nicht einbezogen.

hängende Tätigkeiten ausgeführt. Die Folge und das zeitliche Ineinandergreifen dieser kommerziellen Arbeitsvorgänge läßt sich mit Hilfe der Belege analysieren, die Träger der Daten des betrieblichen Leistungsvollzuges sind [1]. Zu den Belegen gehören die Schriftstücke, Vordrucke, Lochkarten, Lochstreifen und Bandaufnahmen.

Beim Streckengeschäft finden keine Warenprozesse statt. Dann bildet der Belegprozeß allein den unmittelbar der Erfüllung der Betriebsaufgabe dienenden betrieblichen Leistungsvollzug.

212.4 Verwaltungsprozesse

Einen Prozeß eigener Art bilden die betrieblichen Verwaltungstätigkeiten. Sie dienen nicht unmittelbar der Erfüllung der Betriebsaufgabe, haben vielmehr eine bestimmte Beschaffenheit des Betriebes selbst und der Betriebsfaktoren zum Ziel und unterliegen daher einem eigenen, von dem der Waren- und Belegprozesse verschiedenen Rhythmus.

213. Die Arbeitsreihen

Arbeitszyklen können aus einer oder mehreren A r b e i t s r e i h e n [2] bestehen. Eine Arbeitsreihe ist eine Folge von Tätigkeiten am gleichen Arbeitsobjekt.

Der Wareneingangsprozeß verläuft in einer einzigen Arbeitsreihe. Der Warenausgangsprozeß setzt sich in der Regel aus mehreren Arbeitsreihen zusammen. Die Belegprozesse bestehen immer aus mehreren Arbeitsreihen, und die Verwaltungsprozesse können sowohl eine Arbeitsreihe als auch mehrere Arbeitsreihen in sich schließen.

---

1) NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 142.

2) Vgl. oben: 111.13 Objekt- und Verrichtungsgliederung.

214. Die Arbeitsstufen

Der gedanklichen Zerlegung des Arbeitsablaufs in Verrichtungen und Teilverrichtungen sind kaum Grenzen gesetzt. Die Dimension der Grundeinheit wird vielmehr durch den Zweck der Untersuchung bestimmt.

Bei der Bewegungsstudie sind die kleinsten Einheiten die sogenannten Grundbewegungen, wie "greifen", "einspannen", "halten", "drücken", "loslassen" usw. Ein Hammerschlag zerfällt dabei in neun Grundbewegungen [1]. In der Belastungsstudie werden die Tätigkeiten sogar bis zu den einzelnen Kontraktionen der Muskeln und den Schaltvorgängen im menschlichen Nervensystem analysiert [2]. Diese Unterteilungen in "A r b e i t s e l e m e n t e", also in Teilvorgänge, die nicht mehr isoliert ausgeführt, sondern nur noch unterteilt beschrieben und nur mit Hilfe besonderer Verfahren zeitlich gemessen werden können [3], dienen der Untersuchung der menschlichen Arbeitsleistung, der Ermittlung der Arbeitsanforderungen und der Gewinnung von Normen für die Arbeitsmethoden. Sie sind daher Gegenstand der betrieblichen Arbeitswissenschaften [4].

---

1) KAMINSKY, Gerhard: Arbeitsablauf- und Bewegungsstudien. Von Gerhard Kaminsky und Heinz Schmidtke. München 196o. S. 1oo.

2) BRAMESFELD, Erwin: Praktisch-psychologischer und arbeitsphysiologischer Leitfaden für das Arbeitsstudium. Von Erwin Bramesfeld und Otto Graf. 2., überarb. Aufl. München 1955. S. 47.

3) Arbeitsgestaltung. 9., völlig neubearb. Aufl. München 196o. (REFA-Buch. Bd 1.) S. 5o.

4) Vgl. u.a. RIEDEL, Johannes: Arbeit im Betriebe. Von Johannes Riedel und Artur Richter. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 2. Aufl. Bd 1. Stuttgart 1938. Sp. 126-189;

EULER, Hans: Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen und die Grundbegriffe des Arbeits- und Zeitstudiums. 2., überarb. und erw. Aufl. München 1949;

BÖHRS, Hermann: Die Aufgaben der Betriebssoziologie und der Arbeitswissenschaften. Von Hermann Böhrs und Helmut Schelsky. Stuttgart 1954;

MOEDE, Walther: Betriebliche Arbeitswissenschaft. Essen 1954;

HILF, Hubert Hugo: Arbeitswissenschaft. München 1957;

sowie die Schriften des Verbandes für Arbeitsstudien REFA e.V.

Vom organisatorischen Standpunkt ist eine derart weitgehende Zerlegung des Arbeitsablaufs nicht sinnvoll. Eine Unterteilung kommt vielmehr nur insoweit in Frage, als die durch die Zerlegung entstehenden Tätigkeiten noch verschiedenen Arbeitsträgern zugeordnet werden können. Die kleinste Einheit der Organisation des Betriebsablaufs ist daher eine Tätigkeit, die nur von einem Arbeitsträger, also entweder von einem Menschen oder von einer Arbeitsgruppe, ausgeführt werden kann. Die Arbeitsgruppe kann aus mehreren Menschen oder aus Menschen und sachlichen Betriebsmitteln bestehen. Für diese kleinste Einheit des Betriebsablaufs hat NORDSIECK die Bezeichnung A r b e i t s s t u f e eingeführt [1].

In der vorliegenden Arbeit werden innerhalb des Wareneingangsprozesses folgende Arbeitsstufen unterschieden:

Entladen
Transport zum Lagereingang
Wareneingangskontrolle
Transport zum Stapelplatz
Stapeln

Der Warenausgangsprozeß wird in folgende Arbeitsstufen unterteilt:

Festlegung der Versandeinheiten
Transport zum Anstellplatz
Auftragszusammenfassung
Transport zum Lagerausgang
Warenausgangskontrolle
Verladen

Der mit dem Wareneingangsprozeß verbundene Belegprozeß wird zerlegt in die Arbeitsstufen:

Bestellung
Eingangsrechnungskontrolle
Verbuchen
Registratur

---

1) NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 36. 143;
NORDSIECK, Fritz: Betriebsorganisation. Lehre und Technik. Textband. Stuttgart 1961. Sp. 1o9-11o.

Der mit dem Warenausgangsprozeß verbundene Belegprozeß gliedert sich in:

Auftragsannahme
Kreditwürdigkeitskontrolle
Fakturierung
Ausgangsrechnungskontrolle
Verbuchen
Debitorenkontrolle
Registratur

Fügt man die Arbeitsstufen des Wareneingangsprozesses und des ihn begleitenden Belegprozesses ineinander, so ergibt sich folgender Arbeitszyklus:

1 Bestellung
2 Entladen
3 Transport zum Lagereingang
4 Wareneingangskontrolle
5 Transport zum Stapelplatz
6 Stapeln
7 Eingangsrechnungskontrolle
8 Verbuchen
9 Registratur

Aus dem Warenausgangsprozeß und dem ihn begleitenden Belegprozeß entsteht dann nachstehender Arbeitszyklus:

1o Auftragsannahme
11 Kreditwürdigkeitskontrolle
12 Fakturierung
13 Ausgangsrechnungskontrolle
14 Festlegung der Versandeinheiten
15 Transport zum Anstellplatz
16 Auftragszusammenfassung
17 Transport zum Lagerausgang
18 Warenausgangskontrolle
19 Verladen
2o Verbuchen
21 Debitorenkontrolle
22 Registratur

Von der Einteilung in diese beiden Arbeitszyklen mit 22 Arbeitsstufen wird im Folgenden ausgegangen. Sie wird als geeignet angesehen, die typischen Besonderheiten der Organisation des Betriebsablaufs im Großhandelsbetrieb darzustellen. Den Arbeitsstufen 7, 8 und 9 liegen, wenn auch an verschiedenen Objekten, die gleichen Verrichtungen zugrunde wie den Arbeitsstufen 2o, 21 und 22. Sie kommen daher im Verlaufe der Arbeit nur einmal, im Rahmen des den Warenausgangsprozeß begleitenden Belegprozesses, zur Darstellung.

Außer von Arbeitszyklen und Arbeitsstufen wird außerdem noch von A r b e i t s v o r g ä n g e n gesprochen. Dieser Begriff schließt Arbeitsstufen und Folgen von Arbeitsstufen ein, ist hier also weiter gefaßt als bei REFA [1].

1) Arbeitsgestaltung. 9., völlig neubearb. Aufl. München 196o. (REFA-Buch. Bd 1.) S. 5o.

22 Die Arbeitsbesetzung

Die Arbeitsbesetzung ist das Teilgebiet der Organisation des Arbeitsablaufs, das die Regelung der Beanspruchung der menschlichen Arbeitskräfte und der sachlichen Betriebsmittel zum Gegenstand hat. Es handelt sich also um die Organisation des Betriebsablaufs vom A r b e i t s t r ä g e r her gesehen. Der oberste Grundsatz für die Eingliederung der Arbeitsträger in den betrieblichen Leistungsvollzug ist der

Grundsatz der optimalen Auslastung der Arbeitsträger [1].

Der Einsatz der Betriebsfaktoren ist so zu regeln, daß die m e n s c h l i c h e n Arbeitskräfte und die sachlichen B e t r i e b s m i t t e l keine toten Zeiten aufweisen [2].

Nach der REFA-Terminologie geht es darum, beim Arbeiter die Ruhezeit und beim maschinellen Aggregat die Brachzeit zu minimieren [3]. Außerdem kommt es darauf an, den vorhandenen R a u m so vollständig wie möglich auszunutzen.

---

1) NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 182.

2) GUTENBERG, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 7. Aufl. Bd 1. Die Produktion. Berlin, Göttingen Heidelberg 1962. S. 156.

3) Arbeitsgestaltung. 9., völlig neubearb. Aufl. München 1960. (REFA-Buch. Bd 1.) S. 31-33.

221. Die Betriebsmittelbesetzung

Zur Ortsveränderung und zur Lagerung der Waren und zur Bearbeitung der Belege im Großhandelsbetrieb werden sachliche Betriebsmittel gebraucht.

Der erste organisatorische Grundsatz für die Eingliederung der sachlichen Betriebsmittel ist der

> Grundsatz des zweckgerechten Funktionierens oder der Anpassung der sachlichen Betriebsmittel an den ihnen gestellten Zweck[1].

221.1 Lagerbetriebsmittel

Im Warenbereich kann man die sachlichen Betriebsmittel in Transportgeräte, Transportbehälter und Stapelgeräte einteilen.

Transportgeräte werden für die vertikale und horizontale Fortbewegung der Waren eingesetzt. Transportbehälter sind Hilfsmittel, die die Beförderung von Waren in Verbindung mit Transportgeräten ermöglichen[2]. Stapelgeräte dienen der Aufbewahrung der Lagergüter.

Das konventionelle Betriebsmittel für den vertikalen Warentransport im mehrstöckigen Großhandelslager ist der Aufzug. Er ist im Großhandel im allgemeinen als Selbstfahrer oder als Fahrstuhl mit fester Bedienung eingerichtet. Der organisatorische Vorteil des Aufzuges besteht darin, daß er den vertikalen Warentransport in beiden Richtungen ermöglicht und außerdem noch für die Personenbeförderung benutzt werden kann. Der organisatorische Nachteil liegt in seiner Starrheit.

Der zweite Grundsatz für den Einsatz der sachlichen Betriebsmittel im Betriebsablauf des Großhandelsbetriebes, der

> Grundsatz der Flexibilität der Betriebsmittel

fordert die elastische Anpassungsfähigkeit der Betriebsmittel an Objektveränderungen.

---

1) NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 12o.

2) Vgl. MEYERCORDT, Walter: Behälter und Paletten. Handbuch zur inner- und außerbetrieblichen Transportrationalisierung. Darmstadt 196o. S. 95 und 189.

Ist der Aufzug als Selbstfahrer eingerichtet, so stellen die Arbeiter in den einzelnen Geschossen jeweils die im betreffenden Stockwerk lagernden Waren, die zu einem oder mehreren Kundenaufträgen gehören, zusammen und transportieren sie zum Aufzugsschacht. Da sich die Auftragszusammenstellung in den Großhandelslägern meist auf bestimmte Vormittagsstunden konzentriert, ist der Aufzug aber oftmals nicht frei, wenn die Waren eines Stockwerkes zum vertikalen Transport bereitstehen. Es entstehen also arbeitsablaufbedingte Liegezeiten für die Ware und arbeitsablaufbedingte Wartezeiten für den Arbeiter. Für den Grenzfall, in dem die Auftragszusammenstellung in fünf Stockwerken gleichzeitig abgeschlossen ist, sind diese Zeitverluste in Abbildung 3 graphisch dargestellt [1]. Das Schema veranschaulicht auch die etwa während der Nachmittagsstunden eintretenden arbeitsablaufbedingten Brachzeiten des Betriebsmittels.

Ein im organisatorischen Sinne weniger starres Gerät für den vertikalen Warentransport, die R u t s c h e, hat den Nachteil, daß sie im Gegensatz zum Aufzug nur für Warentransporte in einer Richtung verwendbar ist. Die gebräuchlichste Form ist die Wendelrutsche. Sie wird vor allem für Waren, die in Kisten, Säcken, festen Kartons und Ballen verpackt sind, dagegen kaum für zerbrechliche, sperrige und sehr schwere Güter eingesetzt.

Die Rutsche entspricht dem dritten Grundsatz des Betriebsmitteleinsatzes, dem

Grundsatz der Funktionsbereitschaft des Betriebsmittels [2].

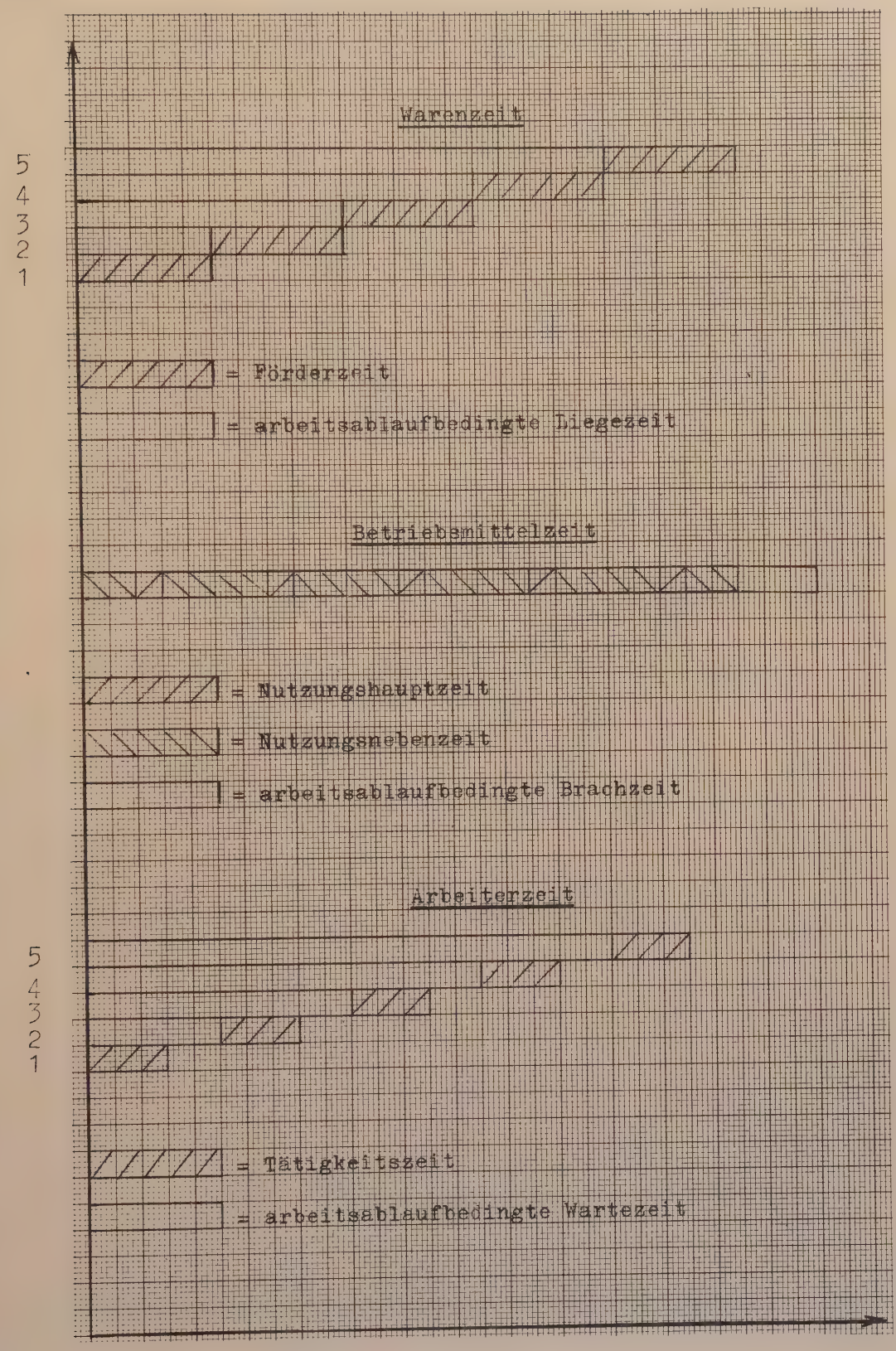
---

1) Vgl. unten: Abbildung 3.

2) NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 12o.

Abbildung 3

Warentransport mit dem Aufzug im mehrstöckigen Lagerhaus [1)]



1) Vgl. Arbeitsgestaltung. 9., völlig neubearb. Aufl. München 1960. (REFA-Buch. Bd 1.) S. 39.

Dieser schließt insbesondere die Bestimmung ein, das Heranschaffen des Betriebsmittels während des Betriebsablaufs zu vermeiden.

Für den Warentransport in h o r i z o n t a l e r Richtung im Großhandelslager ist die S a c k k a r r e das traditionelle Gerät. Sie wird aber immer häufiger durch andere Transportgeräte ersetzt. Da sie nur eine geringe Ladefläche besitzt, müssen häufig zusätzliche Wegstrecken zurückgelegt werden. Dies widerspricht dem Grundsatz des zweckgerechten Funktionierens. Außerdem ist die physische Belastung des Arbeiters beträchtlich.

Der Ersatz der Sackkarre durch andere sachliche Betriebsmittel entspricht daher auch dem vierten für die Sachmittelausstattung des Betriebes gültigen Grundsatz, dem

> Grundsatz der Anpassung des sachlichen Betriebsmittels an die physische und psychische Konstitution des Menschen [1]

An die Stelle der Sackkarre treten heute mehr und mehr die Rollwagen, Gabelstapler und Förderbänder. Bei den R o l l w a g e n gibt es die verschiedensten Typen, so daß für die einzelnen Warengruppen die jeweils zweckentsprechenden eingesetzt werden können. Häufig sind in Großhandelslägern Rollwagen unterschiedlicher Größe für Wareneinn- und Warenausgang zu finden, wodurch auch eine Anpassung an die unterschiedliche Warenmenge ermöglicht wird.

Der Nachteil der Rollwagen, daß das Be- und Entladen durch menschliche Arbeitskräfte erfolgen muß, entfällt bei den G a b e l s t a p l e r n.

Ihr besonderer Vorzug besteht darin, daß sie zusätzlich zum Warentransport die Arbeitsstufe der Stapelung mechanisch ausführen. In Deutschland kamen die ersten Gabelstapler unmittelbar nach dem Beginn der wirtschaftlichen

---

1) NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 119.

Stabilisierung im Jahre 1949 auf. Heute sind sie im Großhandel stark verbreitet. Ihre Arbeitsweise besteht in der Aufnahme von Lasten mit Hilfe von an einem Hubgerät aufgehängten Gabelzinken. Die Einfahrhöhe für die Gabel ist genormt [1]. Die Hubhöhe der Gabelstapler liegt bei den Normalausführungen zwischen 1.2oo und 3.5oo mm, bei Sonderformen bis zu 6.ooo mm. Die Fahrgeschwindigkeit ohne Last beträgt bei Gabelstaplern mit Batterieantrieb etwa lo km/h, bei Gabelstaplern mit Verbrennungsmotoren bis zu 3o km/h [2]. Der Einsatz von Gabelstaplern ist wegen seines Mechanisierungseffekts ein außerordentlicher organisatorischer Fortschritt. Die Nachteile des Gabelstaplers sind sein verhältnismäßig hohes Eigengewicht und die Größe des Wendekreises. Diese Nachteile werden durch Neuentwicklungen, wie die Verwendung von Leichtmetallen und Kunststoffen als Material, sowie die Konstruktionsformen des Schwenkstaplers teilweise vermindert [3].

In den oberen Stockwerken mehrstöckiger Lagerhäuser ist der Einsatz von Gabelstaplern meist nicht möglich. Die Gründe dafür sind:

1. Die Deckentragfähigkeit in den mehrstöckigen Lagerhäusern reicht für einen Gabelstapler mit Ladung im allgemeinen nicht aus.

2. Der Aufzug hat in der Regel nicht die für den Transport eines Gabelstaplers notwendige Kapazität.

3. Die Deckenhöhe der einzelnen Stockwerke ist meist so niedrig, daß der Einsatz des Gabelstaplers gegen das Prinzip der Auslastung des sachlichen Betriebsmittels verstoßen würde.

---

1) Deutsche Normen. DIN 15 14o. S. 3.

2) Vgl. ABC des Gabelstaplers. Hrsg.: VDI/AWF-Fachgruppe Förderwesen. Düsseldorf 196o. S. 17. 2o.

3) STEINERT, Kurt: Vom Elektrokarren zum Gabelstapler. Die Entwicklung der Flurförderzeuge. - In: Zehn Jahre Fördern und Heben. Wiesbaden 1961. (Fördern und Heben. Jubiläumsausgabe 1961.) S. 116.

Die technische Voraussetzung für den Einsatz von Gabelstaplern ist die Lagerung der Waren auf P a l e t t e n oder Stapelplatten. Nach Erfahrungen der Praxis entfallen auf einen Gabelstapler etwa 4oo-5oo Paletten [1]. Bei Verwendung von Paletten können die Waren auf dem Boden gestapelt werden. Die Lagerung größerer Wareneinheiten, die den Druck der Bodenstapelung nicht aushalten, ermöglichen P a l e t t r e g a l e. Diese finden sich in verschiedenen Branchen des Großhandels als Hilfsmittel der Stapelung der verschiedenartigsten Waren, angefangen von Textil- und Papierrollen bis zu Hausrat und Lebensmitteln.

Die Paletten dienen einerseits als Stapelgeräte und andererseits als Transportbehälter sowohl für inner- als auch für außerbetriebliche Transporte. Da bei Verwendung von Paletten zwischen den Arbeitsgängen des außer- und innerbetrieblichen Transports sowie beim Be- und Entladen der Transportgeräte Einrichtearbeiten an den Warenstapeln nicht erforderlich sind, die Wareneinheiten vielmehr mit Hilfe der Stapelbretter geschlossen gestapelt, umgeladen und transportiert werden können, entsprechen die Paletten in besonderem Maße dem Grundsatz der Funktionsbereitschaft des Betriebsmittels. Allerdings ist eine gewisse Verletzung des Grundsatzes des zweckgerechten Funktionierens nicht ganz ausgeschlossen, wenn das Palettenmaß aus Rücksicht auf andere Verwendungen der Palette für einzelne Arbeitsgänge nicht optimal gestaltet werden kann. Dieses Problem ist aus der Diskussion um einen Paletten-Pool und durch die Vorschläge zur Festlegung einer einheitlichen DIN-Norm für die Palettenmaße bekannt geworden.

Die "Allgemeinen Bestimmungen für den Verkehr mit Austauschpaletten in der Bundesrepublik (Paletten-Pool)", die zwischen der Deutschen Bundesbahn und den beteiligten Verbänden vereinbart wurden, gelten seit dem 1.1.196o [2].

---

1) ERDLENBRUCH, Kurt: Paletten und Behälter, wichtige Hilfsmittel der Rationalisierung. - In: Zehn Jahre Fördern und Heben. Wiesbaden 1961. (Fördern und Heben. Jubiläumsausgabe 1961.) S. 126.

2) RÖPER, Carl: Palettenpool. Organisation und wirtschaftliche Bedeutung. Hrsg.: VDI/AWF - Fachgruppe Förderwesen. Düsseldorf 196o. S. 3.

Ihnen sind zunächst die Schweizerischen und Oesterreichischen Bundesbahnen und ab 1.7.1961 die Länder Belgien, Frankreich, Italien, Luxemburg und die Niederlande beigetreten. Die Europäische Tauschpalette ist eine Vierweg-Flachpalette aus Holz mit den Maßen 8oo x 1.2oo x 144 mm [1]. Für die Palettisierung von Gütern, die druckempfindlich oder nicht stapelbar sind, soll die Gitterboxpalette nach DIN 15 155 in den Austausch einbezogen werden [2].

Im Großhandel werden vielfach noch Paletten mit den Maßen 8oo x 1.ooo x 144 mm und 1.ooo x 1.2oo x 144 mm [3] und solche der älteren DIN 15 141 mit den Abmessungen 1.ooo x 1.2oo x 15o mm oder 8oo x 1.ooo x 15o mm verwandt. Man kann jedoch damit rechnen, daß sich die "Pool-Palette" schnell allgemein durchsetzen wird. Die kleinere Palette wird im Großhandel meist noch deshalb bevorzugt, weil bei einer beträchtlichen Zahl der im Großhandelssortiment enthaltenen Waren eine durchschnittliche Ausgangsmenge geringer ist als die Ladekapazität einer großen Palette, die 1.ooo kg auf der Gabel des Hubgerätes und 4.ooo kg im Stapel beträgt. Ein Ausgleich ist aber möglich, indem man Artikel, die allein keine Palett-Ladung ergeben, zu mehreren zu Palett-Einheiten zusammenfaßt. Dann wird die Ladekapazität der Palette doch so weitgehend wie möglich ausgenutzt. In einem von der Rationalisierungsgemeinschaft des Handels untersuchten Lebensmittelgroßhandelsbetrieb mit mehr als 3o Millionen DM Jahresumsatz füllten von 1.95o Artikeln 95o, also 48,7 % der Artikel, eine oder mehrere Palett-Ladungen aus [4].

In mehrstufigen Betrieben des Handels kommt die Palettisierung gleich mehreren Betrieben zugute. Die Einkaufsgenossenschaften, Konsumgenossenschaften und freiwilligen

---

1) Deutsche Normen. DIN 15 146, Blatt 2.

2) ERDLENBRUCH, Kurt: Paletten und Behälter, wichtige Hilfsmittel der Rationalisierung. - In: Zehn Jahre Fördern und Heben. Wiesbaden 1961. (Fördern und Heben. Jubiläumsausgabe 1961.) S. 126.

3) Deutsche Normen. DIN 15 146, Blatt 1 und 3.

4) Lagerbau und Lagerorganisation im Nahrungsmittel-Großhandel. Von K.Bornschein u.a. Hrsg.: RGH. Köln 196o. S. 55.

Ketten haben daher die in der Benutzung der Palette liegenden organisatorischen Verbesserungsmöglichkeiten besonders schnell ausgenutzt. So berichtet beispielsweise Werner SCHLOBOHM, daß die Großeinkaufs-Gesellschaft Deutscher Konsumgenossenschaften im Jahre 1960 bereits 70.000 Paletten besaß und daß über 130 Konsumgenossenschaften dem Palettenverkehr angeschlossen waren [1]. Bei den Edeka-Genossenschaften hatten im Jahre 1960 von 223 Großhandlungen 91 Betriebe ihren Warenbestand voll auf Paletten gestapelt [2].

Waren, die überwiegend in so kleinen Mengen umgeschlagen werden, daß die Palettisierung nicht in Frage kommt, werden in R e g a l e n aufbewahrt. Regale sind organisatorisch besonders starre Betriebsmittel. Lediglich die Konstruktionen mit Fächern, die sich ohne Hilfe von Werkzeug verstellen lassen, besitzen eine gewisse Flexibilität. Die Regalbedienung muß im allgemeinen durch menschliche Arbeitskräfte erfolgen. Dabei ist , entsprechend dem Grundsatz der Anpassung des sachlichen Betriebsmittels an die physische Konstitution des Menschen, zu beachten, daß die Höhe der Regale und die Tiefe der Regalfächer ein durch die menschliche Armlänge begrenztes Maß nicht überschreiten. Die Rationalisierungsgemeinschaft des Handels gibt aufgrund von Arbeitsstudien im Nahrungsmittelgroßhandel 2,00 m als maximale Stapelhöhe und 0,80 m als maximale Regaltiefe an [3].

Über ein neuentwickeltes R e g a l b e d i e n u n g s g e r ä t sind Ende 1961 erstmalig Einzelheiten veröffentlicht worden [4]. Dieses Transportmittel bringt einen La-

---

1) SCHLOBOHM, Werner: Lagerrationalisierung. Die Rolle der Palette. - In: Verbraucher 14(1960)38, S. 664.

2) Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes. 53(1961) S. 114.

3) Lagerbau und Lagerorganisation im Nahrungsmittel-Großhandel. Von K. Bornschein u.a. Hrsg.: RGH. Köln 1960. S. 69.

4) FACKELMEYER, Arno: Neue Wege der Lagertechnik. - In: Zehn Jahre Fördern und Heben. Wiesbaden 1961. (Fördern und Heben. Jubiläumsausgabe 1961.) S. 215.

gerarbeiter mit einer Geschwindigkeit von ca. 6o m/min. in einer beliebig langen Stapelzeile zu einem Stapelplatz beliebiger Höhe. Das Gerät kann während oder nach der Horizontalfahrt gehoben oder gesenkt werden. Auf einem Ablagetisch hat ein Warenstapel mit einem Gewicht bis zu loo kg Platz. Dieses Regalbedienungsgerät erscheint besonders zweckgerecht für diejenigen Waren, die ohne Paletten in Regalen gestapelt sind.

Die stärkste Mechanisierung beim Warentransport im Großhandelslager wird durch den Einsatz von F ö r d e r b ä n d e r n erreicht. Diese gehören zur Gruppe der stetigen Förderer, also der Fördermittel, die das Fördergut in stetigem Fluß von der Aufgabestelle zur Entladung führen [1)2)]. Die stetigen Förderer erfüllen am besten den fünften organisatorischen Grundsatz der Betriebsmitteleingliederung, den

> Grundsatz der Objektspezialisierung und Ausgestaltung der Betriebsmittel im Sinne der Fließarbeit [3)].

Die Anwendbarkeit dieses fünften Grundsatzes setzt allerdings eine hohe Stabilität im Rhythmus des Auftretens der betrieblichen Teilaufgaben voraus.

Die Förderbänder können einen festen Standort haben oder transportierbar sein. Meist ist ein Teil fest installiert, während bewegliche Zusatzteile verwandt werden, um besondere Lagerorte zu erreichen, um Fahrzeuge zu be- und entladen oder um die Förderbänder wahlweise beim Wareneingang und bei der Warenzusammenstellung einzusetzen. In Verbindung mit einem D u r c h l a u f r e g a l können die Förderbänder zum Transport der Waren unmittelbar vom und zum Stapelplatz verwandt werden, ohne daß zwischen den Transportvorgängen und der Lagerung besondere

---

1) Klärung von Grundbegriffen auf dem Gebiet des Transportwesens. - In: Rationalisierung. 3(1952)12, Beilage. S. 4.

2) NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 12o.

3) NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 176.

Arbeitsstufen für das Stapeln und die Entnahme vom Stapelplatz erforderlich sind. Im Durchlaufregal ist die Bodenfläche geneigt. Die Waren sind untereinander angeordnet und werden aus dem Regal nach dem Prinzip "first in - first out" entnommen. Bei der Kombination von Förderbändern und Durchlaufregal spricht man auch von "fließender Lagerung".

221.2 Bürobetriebsmittel

Im Bürobereich der Großhandlungen läßt sich eine Tendenz zum wachsenden Einsatz sachlicher Betriebsmittel feststellen.

In Großhandelsbranchen, in denen Standardsortimente beschränkten Umfanges, konstante Preise und normierte Absatzmengen vorherrschen, sind A d r e s s i e r m a s c h i n e n stark verbreitet. Sie dienen der Mechanisierung der Schreibarbeiten bei wiederkehrenden Texten. Eine Rechnungszeile enthält beispielsweise nach einer Zeitstudie des "Rationellen Büro" in einer Nahrungsmittelgroßhandlung etwa 57 Buchstaben und Zeichen [1]. Diese können ohne weiteres in eine Artikelplatte eingeprägt werden. Eine Adremaplatte kann zum Beispiel insgesamt 52o Buchstaben, Ziffern und Zeichen aufnehmen [2]. Außer Schreibarbeiten nimmt die Adressiermaschine auch Additionen vor und ermittelt bei der Fakturierung Gesamtpreis und Tagesumsatz [3].

Bei größerem Anteil veränderlicher Preise, differenzierter Rabattgewährung und schwierigeren Multiplikationsarbeiten ist die Adressiermaschine nicht zweckgerecht. Für die Rechnungserstellung können stattdessen F a k t u r i e r m a s c h i n e n verwandt werden.

Der Einsatz von L o c h k a r t e n a n l a g e n kommt für hohen Datenanfall in Frage. Eine Tabelliermaschine schreibt in der Stunde etwa 2oo Rechnungen mit durchschnittlich je 2o Artikelzeilen [4]. Da die Anzahl der eingehenden

---

1) Fakturieren mit Adressiermaschinen: Zeitstudie des RB. - In: Rationelle Büro. 7(1956)12, S. 617.

2) LATTMANN, Karl: Adressiermaschinen helfen organisatorische Probleme lösen. - In: Rationalisierung. 8(1957)4, S. 118.

3) Vgl. WULKAN, Felix: Bürotechnische Hilfsmittel und Arbeitsverfahren. München 196o. S. 5o-52.

4) Handbuch der Lochkartenorganisation. Hrsg.: AWV. T.2. Die Lochkarte in der Praxis. Frankfurt/Main 1958. S. 191.

Kundenaufträge im allgemeinen geringer ist, reicht ihre Kapazität noch für viele andere Arbeiten aus. Außer der Inventur kann noch eine große Zahl von statistischen Arbeiten ausgeführt werden. Diejenigen Großhandlungen, die sich damit begnügen, ihre Lochkartenanlage in ihrem jeweiligen organisatorischen Engpaß einzusetzen, um eine Beschleunigung des Arbeitsablaufs zu erzielen, im übrigen aber die Anlage unbenutzt stehen lassen [1], verstoßen gegen den Grundsatz der optimalen Auslastung der Arbeitsträger.

Im Bereich der Großhandlungen mit Fertigwaren steht der Lebensmittelgroßhandel bei der Anwendung des Lochkartenverfahrens an der Spitze. In allerjüngster Zeit wird die Einführung der Lochkarten beschleunigt vorangetrieben. Die 223 Edeka-Großhändler verfügten beispielsweise im Jahre 1960 über 14 Lochkartenanlagen. Für das Jahr 1961 war die Aufstellung von 18 weiteren Anlagen vorgesehen [2].

Der Übergang zum Lochkartenverfahren bedeutet eine umwälzende Veränderung des gesamten Belegprozesses, mit GUTENBERG [3] eine mutative Änderung im Leistungsvollzug.

Eine weitere mutative Änderung würde sich durch die Einführung eines e l e k t r o n i s c h e n Rechenaggregats ergeben. Die Elektronenrechner wurden ursprünglich im Hinblick auf die Lösung mathematisch-naturwissenschaftlicher Probleme konstruiert. In den letzten Jahren werden Digitalrechner in zunehmendem Maße auch für die Lösung betriebswirtschaftlicher Aufgaben eingesetzt [4]. Der Un-

---

1) Beispiele hierfür finden sich bei: GÖRTZ, Heinz: Vom Kundenauftrag zur Rechnung. Hrsg.: RGH. Köln 1960. (Branchenuntersuchung im Großhandel mit Eisenwaren und Hausrat. T.2.) S. 147.

2) Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes. 52(1960), S. 114.

3) GUTENBERG, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 7. Aufl. Bd 1. Die Produktion. Berlin, Göttingen, Heidelberg 1962. S. 286.

4) Im Gegensatz zu den Analogrechnern, die sich nur für technische, physikalische und spezielle mathematische Rechenoperationen eignen.

terschied zum konventionellen Lochkartenverfahren besteht darin, daß bei einer einmaligen Eingabe von Daten mit Hilfe der Programmsteuerung und dank der großen Speicherkapazität zahlreiche Arbeitsgänge unmittelbar hintereinander - integriert - ausgeführt werden. Die Elektronenrechner lösen außer Standardfällen auch alle Sonderfälle automatisch, wenn entsprechende Eventualentscheidungen mit programmiert werden. Im Großhandel können beispielsweise durch Eingabe einer Artikel-Lochkarte, die einer Position des Kundenauftrages oder mehreren Auftragszeilen entspricht, ohne weitere Eingabe von Daten, also ohne menschliches Eingreifen, folgende Arbeitsvorgänge ausgeführt werden: die Ermittlung des Lagervorrats der betreffenden Artikel; falls erforderlich, das Ausschreiben einer Fehlmeldung; die Fakturierung mit allen Preiszu- und Preisabschlägen; die Anfertigung von Versandpapieren; das Ausschreiben einer Debitorenkarte mit der Sollbuchung und der Angabe des neuen Kontenstandes; bei Kreditüberziehung das Ausschreiben eines Mahnbriefes [1]. Alle diese Arbeitsvorgänge werden in sehr hoher Geschwindigkeit ausgeführt.

Zur Auslastung der elektronischen Datenverarbeitungsmaschinen gehören außer der Lösung unmittelbarer Betriebsaufgaben und der Erledigung der konventionellen Statistikarbeiten weitergehende Rechenoperationen, wie sie etwa bei der Anwendung der modernen Planungsmethoden, die unter dem Sammelbegriff der Verfahrensforschung bekannt sind, erforderlich werden [2].

---

1) Vgl. Simultane Verkaufsabrechnung mit der IBM 3o5. - In: IBM Nachrichten. 8(1958)135, S. 668-677.

2) HARTMANN, Bernhard: Betriebswirtschaftliche Grundlagen der automatisierten Datenverarbeitung. Freiburg/Br. 1961. S. 326.

222. Die räumliche Besetzung

Der Raum muß bei der organisatorischen Betrachtung des Betriebsablaufs aus der Gruppe der Sachmittel, der er im übrigen zuzurechnen ist [1], herausgenommen und getrennt behandelt werden, da die Raumfrage ein organisatorisches Problem eigener Art darstellt.

Die Hauptprinzipien der Raumorganisation vom Standpunkt der Raumbesetzung, der

> Grundsatz der optimalen Ausnutzung der Orte und Wege

und der

> Grundsatz der störungsfreien Benutzung der Wege [2],

sind unmittelbare Ableitungen von dem allgemeinen Grundsatz der optimalen Auslastung der Arbeitsträger.

222.1 Gebäudeart

Bis vor wenigen Jahren zeichneten sich in Deutschland die bedeutenden Großhandelsunternehmungen noch durch Lagerhäuser mit einer möglichst großen Anzahl von Stockwerken aus. Die alten Häuser wurden vielfach im Kriege ganz oder teilweise zerstört, und in den ersten Nachkriegsjahren mußte man mit Behelfslösungen zufrieden sein. Mit zunehmender Konsolidierung der Verhältnisse konnte aber ein erheblicher Teil der Großhandlungen, insbesondere die Großhandelsglieder der freiwilligen Ketten und der Einkaufsgenossenschaften, Neubauten von Betriebsgebäuden errichten. Die neuen Großhandelsläger sind nun meist nicht mehr mehrstöckig sondern einstöckig.

---

1) Vgl. GUTENBERG, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 7. Aufl. Bd 1. Die Produktion. Berlin, Göttingen, Heidelberg 1962. S. 4. 64.

2) NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 183.

Damit setzte in Deutschland eine Entwicklung ein, die in den Vereinigten Staaten schon während des Krieges begonnen hatte. Den Anstoß gaben dort die Erfahrungen der Armee mit der Massenlagerung und Massenbeförderung von Gütern sowie der Zwang zur Lösung der Großhandelsaufgaben im Kriege. Das Ergebnis dieses Trends in den Vereinigten Staaten läßt sich aus den Zahlen des letzten US Census entnehmen. Während noch 15 Jahre vorher die namhaften amerikanischen Großhandlungen mehrstöckige Lagerhäuser besaßen [1], entfielen 1954 bereits mehr als 5o % der Großhandelslagerfläche auf einstöckige Lagerhäuser [2]. Tabelle 11 zeigt den Anteil der Lagerfläche einstöckiger Läger im amerikanischen Großhandel bei ausgewählten Branchen.

Tabelle 11

Anteil der Lagerfläche einstöckiger Lagerhäuser an der Gesamtlagerfläche in ausgewählten amerikanischen Großhandelszweigen [3]

Eisengroßhandel	84,4 %
Baustoffgroßhandel	69,3 %
Maschinengroßhandel	63,7 %
Büchergroßhandel	55,o %
Lebensmittelsortimentsgroßhandel	51,1 %
Schreibwarengroßhandel	35,6 %
Eisenwaren- und Hausratgroßhandel	27,1 %
Textilsortimentsgroßhandel	26,1 %
Uhrengroßhandel	23,6 %
Pharmazeutischer Großhandel	2o,5 %

1) BECKMAN, Theodore N.: Wholesaling. Principles and practice. By Theodore N. Beckman and Nathanael Howard Engle. 3rd ed. New York 1959. S. 425.

2) Wholesale trade. Summary statistics. Washington 1956. (United States Census of Business. 1954., Vol. 3.) S. 2o.

3) Zusammengestellt aus: Wholesale trade. Summary statistics. Washington 1956. (United States Census of Business, 1954. Vol. 3.) Table 5 A.

Bei den Großhandlungen mit Roh- und Halbwaren kommt vielfach wegen des Gewichts und der Sperrigkeit der Güter nur die Lagerung zu ebener Erde in Frage. Hier hat es daher mehrstöckige Lagerhäuser immer nur zu einem geringeren Prozentsatz gegeben. Entsprechendes gilt für bestimmte Zweige des Maschinengroßhandels. Im Bereich des Großhandels mit Fertigwaren eignen sich die Güter dagegen sowohl zur ebenerdigen als auch zur Lagerung in Mehrgeschoßbauten. Daher ist der hohe Anteil ebenerdiger Lagerhäuser, wie er insbesondere beim Bücher- und Lebensmittelsortimentsgroßhandel gegeben ist, auf nicht durch die äußere Form der Waren erzwungene Entscheidungen der betreffenden Großhandlungen zurückzuführen.

Vom Lebensmittelgroßhandel geht auch in Deutschland die Entwicklung zu einstöckigen Lagerhäusern aus.

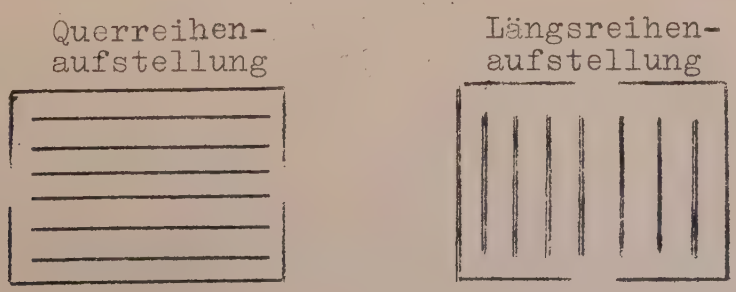
222.2 Art der Grundfläche

Nach der Frage des ein- oder mehrstöckigen Baus des Lagergebäudes ist zweitens die Art der Grundfläche zu betrachten. Ein großer Teil der Lagerhäuser hat einen r e c h t e c k i g e n Grundriß. Es ist aber zu beachten, daß bei gleichem Volumen der Würfel eine geringere Wandfläche besitzt als jeder Quader, so daß der q u a d r a t i s c h e Grundriß eine günstige Voraussetzung für die Raumausnutzung bietet. Vielfach entstehen rechteckige Grundrisse durch Erweiterung von ursprünglich quadratischen Grundrissen. Der quadratische Grundriß entspricht daher auch dem

Grundsatz der Schaffung von Ausdehnungsmöglichkeit [1].

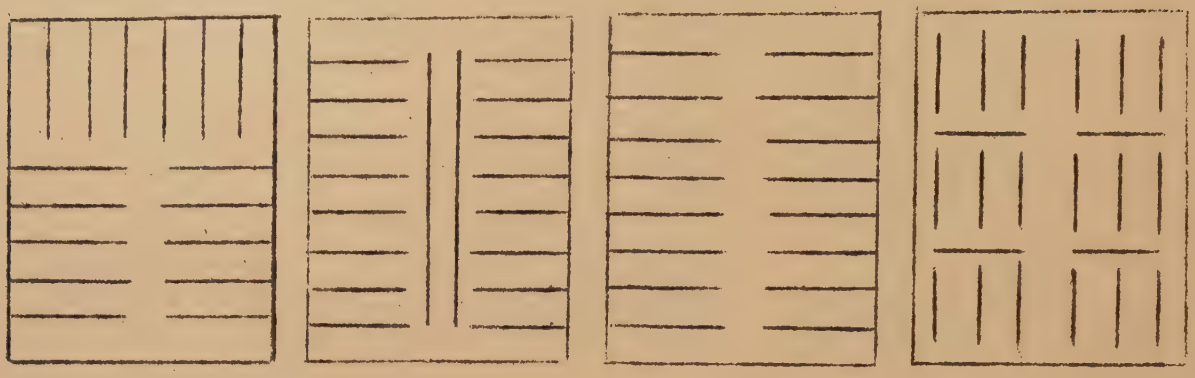
222.3 Anordnung der Stapelzeilen

Bei rechteckiger Grundfläche gibt es zwei Grundfälle der Anordnung der Stapelzeilen, die Q u e r r e i h e n- und die L ä n g s r e i h e n a u f s t e l l u n g:



1) LOHMANN, Martin: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 3., durchges. Aufl. Tübingen 1959. S. 257.

Neben den beiden Grundfällen unterscheidet man die verschiedensten Zwischenformen:



Die Warenstapel können anstatt parallel auch im Winkel zu den Wegen aufgestellt werden.

222.4 Stapelhöhe

Die Stapelhöhe ist bei Handstapelung durch die menschliche Armlänge mit 2,oo m begrenzt. Bei Einsatz von Gabelstaplern wird die Stapelhöhe durch deren Hubhöhe bestimmt, geht also nach heutigem Stand der technischen Entwicklung bis zu 6,oo m [1]. Soweit die Druckfestigkeit der Palettstapel ausreicht, können Palettladungen auf dem Boden beliebig oft übereinander gestapelt werden. Setzt man die Stapelhöhe je Palette mit 8oo mm an und fügt für das Stapelbrett 144 mm hinzu, so können bei einer Hubhöhe des Gabelstaplers von 6,oo m sechs Palettladungen übereinander gelagert werden. Für derartige Stapelhöhen reicht allerdings bei vielen Waren heute die Festigkeit der Verpackung noch nicht aus, so daß von der Bodenstapelung abgegangen wird und Palettregale oder Boxpaletten zum Einsatz kommen. Bei Verwendung von Palettregalen besteht zudem die Möglichkeit, ohne zusätzliche Umräumarbeiten bei der Entnahme von Artikeln verschiedene Warenarten übereinander zu stapeln.

---

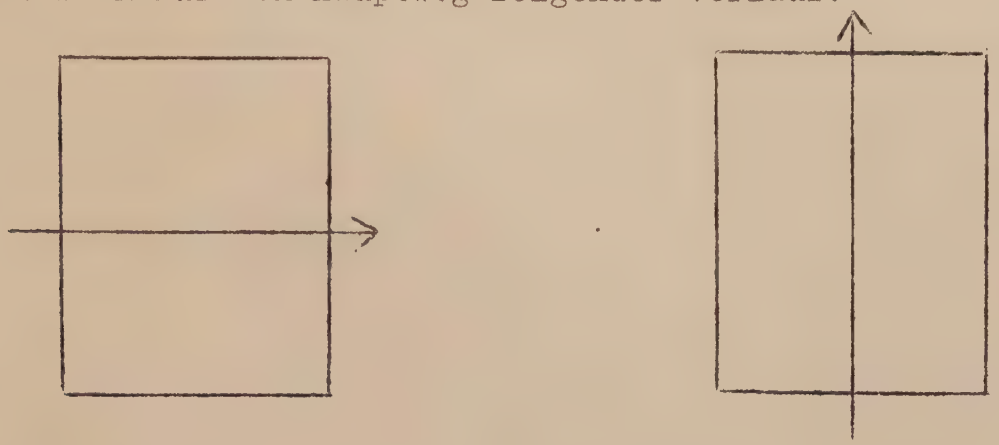
1) Vgl. oben: 221.1 Lagerbetriebsmittel.

222.5 Lagerwege

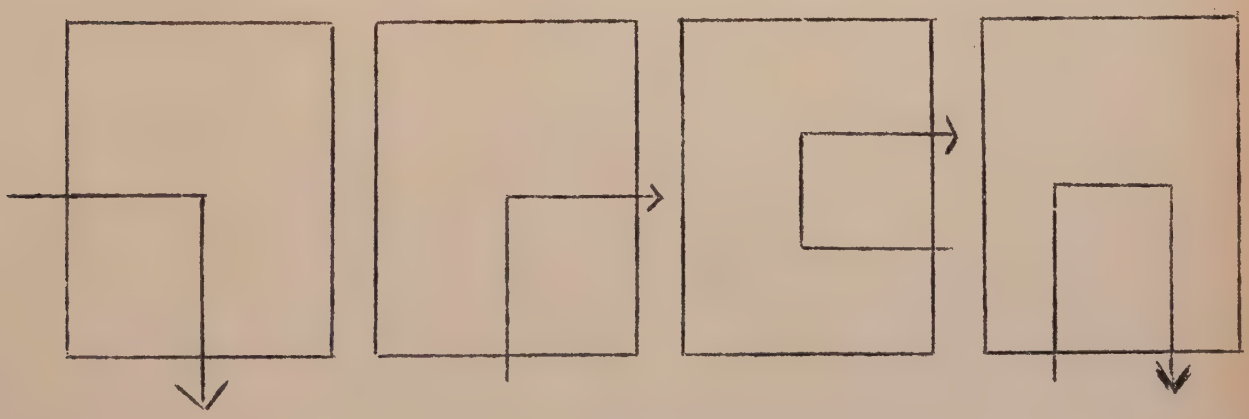
Die Lagerwege sind nach dem

Grundsatz des direkten Arbeitsstückweges [1]

in g e r a d e r L i n i e durch das Lager zu führen. Liegen Lagerein- und -ausgang einander gegenüber, so ergibt sich für den Hauptweg folgender Verlauf:



Abweichend vom geraden Verlauf kommen in der Praxis auch winkel- und u-förmige Linienführungen vor:



Lagerein- und -ausgang sind nach dem Grundsatz der störungsfreien Benutzung der Wege voneinander zu trennen.

Die W e g b r e i t e ist abhängig von der Art der Transportgeräte. Bei den heute üblichen Aggregaten muß man für die Hauptwege, auf denen Gegenverkehr möglich sein

1) HUNDHAUSEN, Carl: Innerbetriebliche Standortsfragen. - In: ZfhF. 2o(1926)1, S. 25;

NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 119;

LOHMANN, Martin: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 3., durchges. Aufl. Tübingen 1959. S. 257.

soll, mit einer Breite von mindestens 2,oo m, für die Nebenwege von mindestens 1,oo m rechnen [1]. Für die Kundenwege im Selbstbedienungslager werden die gleichen Maße angenommen [2]. Bei Schrägaufstellung der Palettstapel sind erheblich geringere Wegbreiten ausreichend als bei Parallelreihenaufstellung [3].

222.6 Anstellfläche

Den Teil des Lagers, in dem die Waren zu versandfertigen Einheiten zusammengefaßt werden, bezeichnet man als Anstellfläche. Die erforderliche Größe der Anstellfläche hängt vom Volumen der täglichen Warenausgangsmenge sowie von der Regelung des Transports der Waren vom Stapelplatz zum Anstellplatz ab [4].

Wegfläche und Anstellfläche bilden zusammen die L e e r f l ä c h e, der die W a r e n f l ä c h e gegenüberzustellen ist. Die Leerfläche macht im Lebensmittelgroßhandel in der Regel mehr als 5o % der Gesamtlagerfläche aus [5].

222.7 Gesamtraumausnutzung

Die Ausnutzung des gesamten Lagerraums wird durch das Verhältnis von S t a p e l r a u m, dem Produkt aus Warenfläche und Stapelhöhe, und G e s a m t l a g e r r a u m, dem Produkt aus Gesamtlagerfläche und Raumhöhe, bestimmt. Die Stapelhöhe ist die Höhe der Warenstapel abzüglich der Höhe der Paletten. Die Raumhöhe ist die lichte Höhe des Lagerraums.

---

1) Lagerbau und Lagerorganisation im Nahrungsmittel-Großhandel. Von K. Bornschein u.a. Hrsg.: RGH. Köln 196o. S. 1o9-11o.

2) Vgl. SCHONEWEG, Rüdiger: Selbstbedienung im Großhandel. Hrsg.: RGH. Köln 1961. S. 137.

3) Lagerbau und Lagerorganisation im Nahrungsmittel-Großhandel. Von K. Bornschein u.a. Hrsg.: RGH. Köln 196o. S. 61.

4) Vgl. unten: 245.o8 Transport zum Anstellplatz.

5) Lagerbau und Lagerorganisation im Nahrungsmittel-Großhandel. Von K. Bornschein u.a. Hrsg.: RGH. Köln 196o. S. 118.

In Abbildung 4 ist im Maßstab 1:2oo schematisch der Grundriß des Arbeitslagers eines Großhandelsbetriebes dargestellt, das als Modell zur Ermittlung der Bestimmungsmerkmale für die optimale räumliche Besetzung herangezogen werden soll. Die rechteckige G e s a m t l a g e r f l ä c h e ist folgendermaßen aufgeteilt:

Warenfläche	448,oo m^2
Wegfläche	452,oo m^2
Anstellfläche	loo,oo m^2
Gesamtlagerfläche	1.ooo,oo m^2

Die W a r e n f l ä c h e besteht aus 28 Stapelfeldern der Größe lo,oo m x 1,6o m, die in Querreihenaufstellung zu beiden Seiten des Hauptweges angeordnet sind. Der Hauptweg verläuft geradlinig in Längsrichtung, die Nebenwege verlaufen zwischen den Stapelzeilen und rings um die Warenfläche. Von der W e g f l ä c h e nehmen die Hauptwege mit 37,5o m x 2,oo m = 75,oo m^2, die Nebenwege mit 377,oo m x 1,oo m [1] = 377,oo m^2 ein. Die A n s t e l l f l ä c h e ist 25,oo m x 4,oo m groß. Die L e e r f l ä c h e beträgt also insgesamt 55,2 % der Gesamtlagerfläche.

Es erfolgt Bodenstapelung mit Hilfe von Paletten. Die S t a p e l h ö h e je Palette beträgt o,8o m, die R a u m h ö h e ist gleich der Stapelhöhe zuzüglich der Höhe der Stapelbretter von je o,144 m und einem Arbeitsabstand für den Zugriff des Gabelstaplers zwischen der Oberkante des Stapels und der Decke in Höhe von o,336 m.

Verändert man die Stapelhöhe von zwei auf sechs Palett-Ladungen, so erhöht sich die Raumausnutzung von 32,2 % auf 35,8 %.[2]

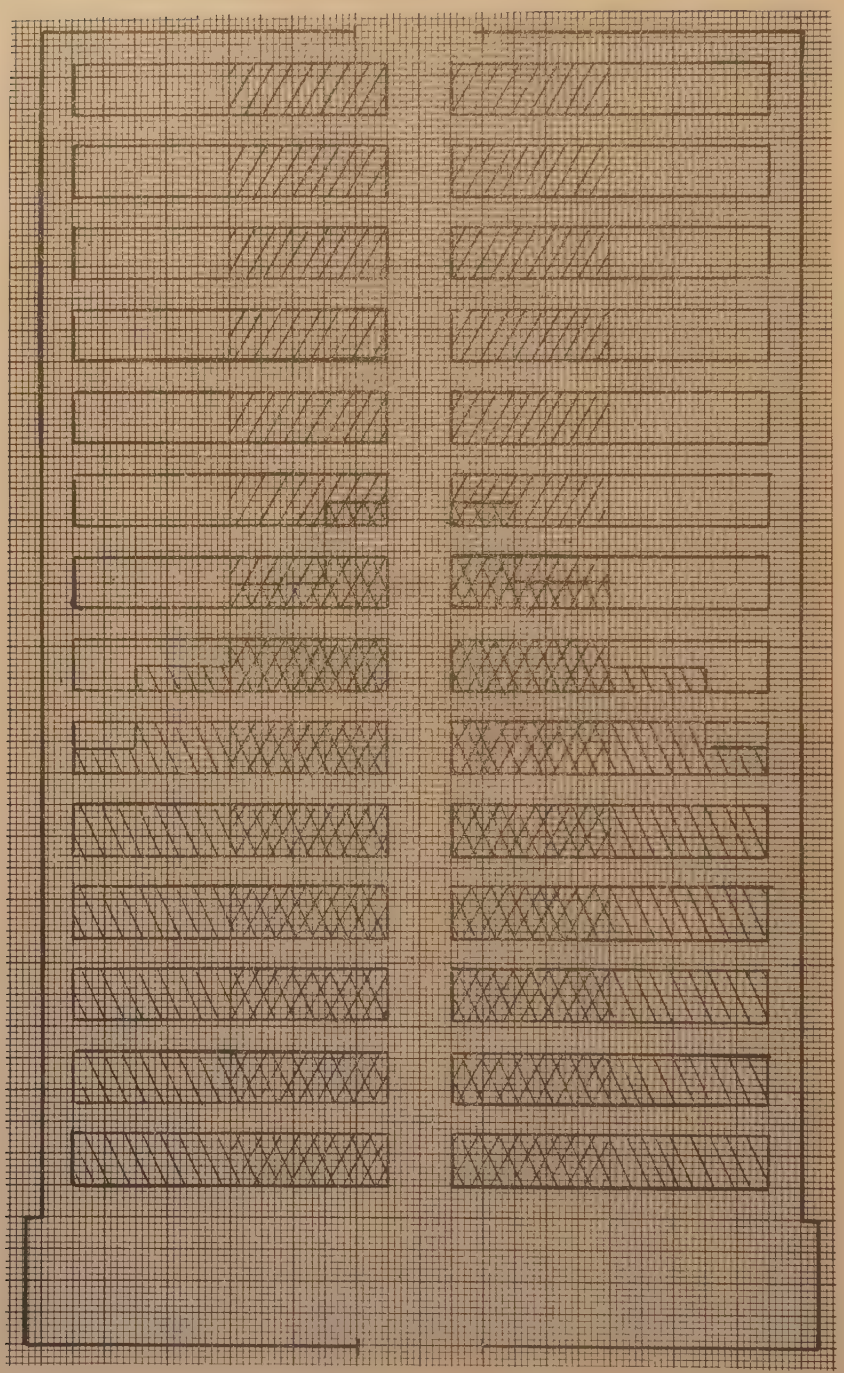
---

1) Die Nebenwege sind bei Einsatz von Paletten in Wirklichkeit einige Zentimeter breiter. Im Modell kann jedoch mit abgerundeten Werten gerechnet werden.

2) Vgl. unten: Tabelle 12.

Abbildung 4

Grundriß eines Großhandelslagers mit 1.000,00 m^2 Grundfläche



Maßstab: 1:200

Parallel zum Hauptweg gelegene Hälfte der Warenfläche

Treppenförmig zur Anstellfläche gelegene Hälfte der Warenfläche

Tabelle 12

Raumausnutzung in einem einstöckigen Großhandelslager mit einer Gesamtlagerfläche von 1.000,00 m^2

Anzahl der Palett-Ladungen	Stapelhöhe m	Höhe der Stapelbretter m	Arbeitsabstand m	Raumhöhe m	Stapelraum m^3	Gesamtlagerraum m^3	Raumausnutzung %
2	1,6	0,288	0,336	2,224	716,8	2.224	32,2
3	2,4	0,432	0,336	3,168	1.075,2	3.168	33,9
4	3,2	0,576	0,336	4,112	1.433,6	4.112	34,9
5	4,0	0,720	0,336	5,056	1.792,0	5.056	35,4
6	4,8	0,864	0,336	6,000	2.150,4	6.000	35,8

Um der Raumausnutzung des dem Modell zugrunde liegenden, einstöckigen Lagerhauses die eines fünfstöckigen Lagers gegenüberzustellen, ist die Gesamtlagerfläche von 1.000,00 m^2, bei gleichbleibendem Verhältnis von Länge zu Breite, auf fünf Stockwerke aufzuteilen. Setzt man die A n s t e l l f l ä c h e wieder mit 10 % an, so verbleibt für die W a r e n f l ä c h e je Stockwerk eine Fläche, die bei gleicher Anordnung der Stapelzeilen die Aufstellung von 12 Stapelfeldern der Größe 3,00 m x 1,60 m ermöglicht. Der Hauptweg je Stockwerk beträgt jetzt 16,77 m x 2,00 m = 33,54 m^2, die Nebenwege sind 88,80 m x 1,00 m = 88,80 m^2 groß, so daß die W e g f l ä c h e nunmehr 122,34 m^2 = 68,0 % der Gesamtlagerfläche ausmacht.

Die S t a p e l h ö h e beträgt jetzt maximal 4 Palettladungen, da angenommen wurde, daß die R a u m h ö h e aus statischen Gründen nicht mehr als etwa 4,00 m erreicht.

Dementsprechend beträgt die R a u m a u s n u t z u n g, wie sich aus Tabelle 13 ergibt, 20,5 % - 22,4 %.

Tabelle 13

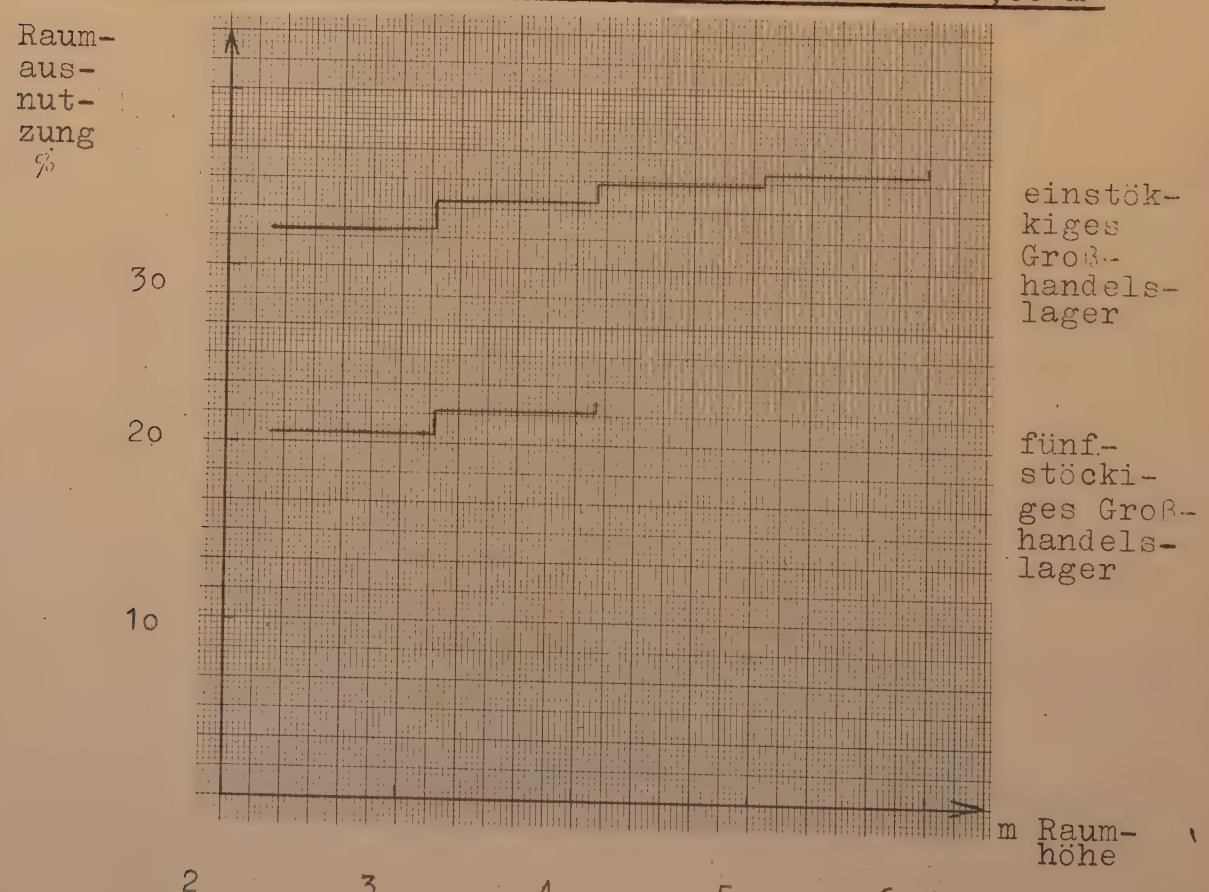
Raumausnutzung in einem fünfstöckigen Großhandelslager mit einer Gesamtlagerfläche von 1.000,00 m^2

An-zahl der Pa-lett-Ladun-gen	Stapel-höhe m	Höhe der ta-pel-bret-ter m	Arbeits-abstand m	Raum-höhe m	Stapel-raum m^3	Gesamt-lager-raum m^3	Raum-aus-nut-zung m^3
2	1,6	o,288	o,336	2,224	92,16o	444,688	2o,5
3	2,4	o,432	o,336	3,168	138,24o	633,442	21,8
4	3,2	o,576	o,336	4,112	184,32o	822,194	22,2

Die Ergebnisse der Tabellen 12 und 13 sind in Abbildung 5 enthalten. Die obere Kurve, die die Abhängigkeit von Raumhöhe und Raumausnutzung im einstöckigen Lagerhaus angibt, beginnt nicht nur um etwa 1o Einheiten höher, sondern weist auch einen stärkeren Zuwachs auf. Die von Anfang an günstigere Raumausnutzung des einstöckigen Lagerhauses wird daher mit zunehmender Stapelhöhe noch verbessert.

Abbildung 5

Raumausnutzung in einem ein- und einem fünfstöckigen Großhandelslager mit einer Gesamtfläche von 1.000,00 m^2



Es ist zu beachten, daß diesen Ausführungen über die Gesamtraumausnutzung, wie den übrigen systemimmanenten Aussagen dieser Arbeit [1], ausschließlich der organisatorische Standpunkt zugrunde liegt. Einen Ersatz für eine Wirtschaftlichkeitsüberlegung sollen sie nicht bieten. Es ist aber zu fordern, daß diese organisatorischen Überlegungen bei Wirtschaftlichkeitsrechnungen mit berücksichtigt werden.

222.8 Sonderräume

Außer der Stapelfläche und der Leerfläche gibt es häufig im Zusammenhang mit dem Großhandelslager noch Sonderräume, wie zum Beispiel den Leergutraum. Die Sonderräume werden nicht mit zur Gesamtlagerfläche gerechnet.

222.9 Büroräume

Die Büroräume liegen im allgemeinen getrennt in der Nähe des Lagers. Störungen durch Lärm, Schmutz und Erschütterungen, wie sie in Industriebetrieben auftreten, sind im Großhandel im allgemeinen nicht so intensiv, daß sie einer engen räumlichen Verbindung von Büro und Lager entgegenstehen. Je näher Büro und Lager beieinander liegen, desto kürzer sind die Verkehrswege, die der Verbindung der ineinandergreifenden Arbeitsstufen der Warenprozesse und der sie auslösenden und begleitenden Belegprozesse dienen.

In vielen Großhandelsbetrieben sind die Büroräume mehrstöckig, häufig oberhalb der Lagerräume, angeordnet und in viele voneinander getrennte Einzelräume aufgeteilt. Bei großflächigen und durch Glaswände voneinander getrennten Büroräumen würde dagegen, bei gegebener personeller Besetzung, der vorhandene Raum besser ausgenutzt und der Durch-

---

1) Vgl. oben: o33. Systemimmanente und systemfremde Grundsätze.

lauf der Belege durch den Großhandelsbetrieb weniger häufig unterbrochen [1]. Allerdings ist hier auch der Kontakt zu Kunden und Lieferanten sowie der Einfluß systemfremder Gesichtspunkte, wie des Individualitätsstrebens und anderer, durch die Persönlichkeit der menschlichen Arbeitskräfte bedingter Merkmale [2], zu beachten. Für die Anordnung der Arbeitsplätze in der Auftragsannahmestelle ist ein gutes Beispiel in REFA-Buch, Band 1, enthalten [3].

---

1) Zur Frage der Einteilung der Büroräume vgl. auch:
BÖHRS, Hermann: Grundfragen und Methoden der Bürorationalisierung. München 1958. S. 63-8o;

COUVÉ, Richard: Wirtschaftliche Verwaltung. Handbuch der Büro-Reform. Düsseldorf 1951. S. 2o9-236;

ILLETSCHKO, Leopold Lorenz: Büroorganisation. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Bd 1. Stuttgart 1956. Sp. 1332;

KRAMER, Rolf: Grundlagen einer systematischen Planung der Büroarbeit. - In: Bürowirtschaftliche Forschung. Hrsg.: Erich Kosiol. Berlin 1961. S. 16o-163;

ROSENKRANZ, Robert: Büroarbeit, Organisation der. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Bd 1. Stuttgart 1956. Sp. 1312;

SZYPERSKI, Norbert: Analyse der Merkmale und Formen der Büroarbeit. - In: Bürowirtschaftliche Forschung. Hrsg.: Erich Kosiol.Berlin 1961. Sp. 119-125.

GROCHLA, Erwin: Möglichkeiten einer Steigerung der Wirtschaftlichkeit im Büro. - In: Bürowirtschaftliche Forschung. Hrsg.:Erich Kosiol. Berlin 1961. S. 63.

2) Vgl. oben: 113.42 Personalverwaltung.

3) Arbeitsgestaltung.9.,völlig neubearb.Aufl. München 196o. (REFA-Buch. Bd 1.) S. 71.

223. Die personelle Besetzung

Der erste Grundsatz der personellen Besetzung, der von dem obersten Prinzip der Arbeitsbesetzung abgeleitete

Grundsatz der optimalen Auslastung der menschlichen Arbeitskräfte,

ist wegen der starken Veränderlichkeit der Betriebsaufgabe im Großhandel von besonderer Bedeutung. Schwankungen im Auftreten der betrieblichen Teilaufgaben haben für die menschlichen Arbeitskräfte arbeitsablaufbedingte R zeiten zur Folge. Diese sind zu minimieren.

In einer amerikanischen pharmazeutischen Großhandlung ergaben Arbeits- und Zeitstudien, daß die Ruhezeit der Packer ein Drittel ihrer gesamten Arbeitszeit betrug. Diese Ruhezeit war insoweit arbeitsablaufbedingt, als während bestimmter Zeiten keine Verpackungsaufgaben anfielen [1].

Hier wurde gegen den Grundsatz der optimalen Auslastung der menschlichen Arbeitskräfte verstoßen. Einzelne Lagerarbeiter oder Gruppen von Lagerarbeitern können bei Stockungen im Arbeitsanfall für andere Tätigkeiten eingesetzt werden. Die Packer können beispielsweise auch das Stapeln der eingehenden Waren vornehmen, Warenausgangsprüfer zur Ausfüllung arbeitsablaufbedingter Wartezeiten die eingehenden Waren prüfen und die Warenzusammensteller die Auslieferungsfahrzeuge beladen, bevor morgens die Auftragszettel ins Lager kommen. Im Bürobereich besteht die Möglichkeit, wenn in den Morgenstunden noch keine Anrufe erfolgen, die Telefonistinnen der Auftragsannahme bei der Bearbeitung der Eingangspost mitwirken zu lassen.

In einem Schweizer Großhandelsbetrieb hatte sich, wie als Ergebnis von Untersuchungen der Eidgenössischen Technischen Hochschule festgestellt wurde, fast die Hälfte der Aufträge nur auf eine der sechs Lagerabteilungen bezogen [2].

---

1) FISHER, Albert Benjamin: Warehouse operations of service wholesale druggists. Columbus, Ohio 1948. S. 43.

2) ORTLIEB Ivar: Wahrscheinlichkeitsrechnung. Anwendung der Wahrscheinlichkeitsrechnung auf die Untersuchung der Kenngrössen von Engros- und Versandbetrieben und die Planung des Layouts der einzelnen Abteilungen mit dem Ziel kürzester Transportwege beim Zusammenstellen der Sendungen. - In: Industrielle Organisation. 26(1957)11, S. 13.

Bei sehr starken Schwankungen in der Arbeitsbelastung einzelner Betriebsstellen ist an den Einsatz von S p r i n g k r ä f t e n, die aufgrund einer besonderen Ausbildung vielseitig einsetzbar sind, zu denken.

Eine Grenze ist derartigen organisatorischen Maßnahmen durch den Zwang der Spezialisierung gesetzt, die in dem

> Grundsatz der Spezialisierung der menschlichen Arbeitskräfte auf bestimmte Aufgaben [1]

gefordert wird. Dieser Grundsatz gewinnt mit zunehmender Differenziertheit der Aufgaben an Gewicht und gibt bei Tätigkeiten, deren korrekte oder schnelle Ausführung Spezialerfahrungen oder eine Spezialbegabung [2] voraussetzt, den Ausschlag. Im Absatz- und Beschaffungsbereich der Großhandlung sind die Spezialanforderungen an die betrieblichen Arbeitskräfte bei Waren, die stark erläuterungsbedürftig oder in technischer Hinsicht bzw. modisch als "kompliziert" zu bezeichnen sind, besonders hoch [3].

Außer an dem Vergleich zwischen Tätigkeits- und Ruhezeit kann die Auslastung der menschlichen Arbeitskräfte auch an deren Arbeitsergebnis gemessen werden. Einen gewissen Anhaltspunkt gibt hierfür im Großhandel die Zahl der Auftragszeilen oder Rechnungspositionen. In einer Schweizer Untersuchung wurde das Verhältnis zwischen der Anzahl der in einem Jahr bearbeiteten Auftrags- bzw. Rechnungszeilen und der Anzahl der im Lager bzw. in der Rechnungsabteilung beschäftigten Personen in 13 Lebensmittelgroßhandlungen ermittelt.

---

1) NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 168.

2) GUTENBERG, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 7. Aufl. Bd 1. Die Produktion. Berlin, Göttingen, Heidelberg 1962. S. 16-17.

3) BUDDEBERG, Hans: Absatz und Absatzorganisation. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Bd 1. Stuttgart 1956. Sp. 37.

Tabelle 14

Anzahl der bearbeiteten Auftragszeilen je im Lager beschäftigte Person und Jahr und der geschriebenen Rechnungszeilen je in der Rechnungsabteilung beschäftigte Person und Jahr in 13 Schweizer Lebensmittelgroßhandlungen im Jahre 1956 [1]

Betrieb Nr.	bearbeitete Auftragszeilen je im Lager beschäftigte Person und Jahr	geschriebene Rechnungszeilen je in der Rechnungsabteilung beschäftigte Person und Jahr
1	51.000	165.000
2	45.000	152.000
3	39.000	135.000
4	38.000	12o.ooo
5	38.000	111.000
6	37.000	1o8.ooo
7	36.000	81.000
8	35.000	68.000
9	34.000	65.000
1o	3o.ooo	57.000
11	27.000	52.000
12	26.000	36.000
13	23.000	3o.ooo

Beim Vergleich der Lagerleistungen der 13 Betriebe ist zu beachten, daß die Betriebe 1 - 4 die Waren nach Artikeln oder nach Abteilungen, die übrigen Betriebe nach Kundenaufträgen vom Stapelplatz zum Anstellplatz transportieren [2].

Die unterschiedlichen organisatorischen Regelungen in den einzelnen Betrieben sind auch bei der Beurteilung der Leistung der Rechnungsabteilungen zu berücksichtigen. Die Betriebe 9, 11 und 12 verwenden Fakturierma-

1) Zusammengestellt nach: HUBACHER, Erich: Betriebsorganisation im Großhandel. Im Auftrag der Colgro. T. 1. Bern 1957. S. 25. 42.

2) Vgl. unten: 245.o8 Transport zum Anstellplatz.

schinen nicht oder nur teilweise. In den Betrieben 12 und 13 werden zusätzlich zu den Rechnungen Lieferscheine ausgeschrieben. Die Betriebe 1 und 3 verzichten auf das vollständige Nachrechnen der Rechnungszeilen. Der Betrieb 2 arbeitet mit Vorfakturierung, die Betriebe 4 und 5 arbeiten mit Simultanfakturierung und die Betriebe 1, 3 und 6 - 13 mit Nachfakturierung [1].

Die höchste Pro-Kopf-Leistung im Lager beträgt mehr als das Doppelte der niedrigsten. In der Rechnungsabteilung wird im günstigsten Falle mehr als das Fünffache der Pro-Kopf-Leistung des ungünstigsten Falles erreicht.

Durch sorgfältige Arbeits- und Zeitstudien würden sich in diesen wie auch in vielen anderen Großhandelsbetrieben noch Möglichkeiten für organisatorische Verbesserungen im Bereich der personellen Besetzung erschließen lassen [2].

---

1) Zu den Regelungen der Vor-, Simultan- und Nachfakturierung vgl. unten: 245.o5 Fakturierung.

2) Vgl. oben: 113.42 Personalverwaltung.

23 Die Arbeitsfolge

231. Der Grundsatz der Stetigkeit der Arbeitsfolge

Das Problem der Reihenfolge der Arbeitsvorgänge ist der organisatorische Aspekt des Betriebsablaufs vom O b j e k t her gesehen. Die einzelnen Arbeitsverrichtungen an einem Objekt sollen unmittelbar aufeinander folgen, damit sie dem

Grundsatz der Stetigkeit der Arbeitsfolge

entsprechen [1].

Anschaulich erkennbar ist die Stetigkeit der Arbeitsfolge im i n d u s t r i e l l e n Bereich beim "Arbeiten in einer Hitze" im Hüttenwerk.

Im G r o ß h a n d e l s b e t r i e b sind die Waren- und Belegprozesse entsprechend dem Grundsatz der Stetigkeit der Arbeitsfolge organisiert, wenn die Arbeitsvorgänge zur Ausführung eines bestimmten Kundenauftrages ohne Unterbrechungen aufeinander folgen. Die Voraussetzung hierfür ist, daß die Reihenfolge, in der die einzelnen Arbeitsstufen eines Kundenauftrages ausgeführt werden, nicht, wie das in der Praxis vielfach üblich ist, den einzelnen Betriebsstellen überlassen, sondern grundsätzlich festgelegt wird. Im L a g e r ist zu bestimmen, in welcher Arbeitsfolge der Auftragszettel das Lager durchläuft. Im Bereich des B e l e g prozesses ist festzulegen, ob die Fakturierung vor oder nach der Warenzusammenstellung oder gleichzeitig mit dieser erfolgen soll.

Gute Hilfsmittel für derartige Regelungen können Schaubilder des Arbeitsablaufs sein. Anhand der Schaubilder sollte die Möglichkeit überprüft werden, einzelne Arbeitsvorgänge, die getrennt voneinander verlaufen, untereinander zu koppeln. Hintereinander ablaufende Arbeitsstufen lassen sich häufig parallel schalten. Arbeitsvorgänge, die keinen Fortschritt am Objekt in Richtung auf die Betriebsaufgabe bringen, sind auszuschalten, Wiederholungen von

---

1) NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 147.

Arbeitsvorgängen zu vermeiden.

Der Grundsatz der Stetigkeit der Arbeitsfolge ist im Großhandels l a g e r in idealer Weise verwirklicht, wenn das Prinzip der fließenden Lagerung angewandt wird [1]. Es muß aber auf die Gefahr hingewiesen werden, daß organisatorische Verbesserungen in einem betrieblichen Teilbereich durch Vernachlässigung eines anderen Teilbereiches ganz oder teilweise wieder ausgeglichen werden. Im B e l e g prozeß der Großhandlungen ist vielfach das Bündelsystem [2] üblich: Man sammelt erst eine größere Zahl von Belegen, ehe man sie bearbeitet und weitergibt. In diesen Fällen wird gegen den Grundsatz der Stetigkeit der Arbeitsfolge verstoßen.

---

1) Vgl. oben: 221.1 Lagerbetriebsmittel.
2) Zum Bündelsystem vgl.: LAUKE, H.L.: Für und wider die Fließarbeit. - In: REFA-Nachrichten. 9(1956)2, S. 41-46.

232. Der Grundsatz der variablen Ablauforganisation

Eine starke Veränderlichkeit des Objektes der Aufgabe erschwert die Befolgung des Grundsatzes der Stetigkeit der Arbeitsfolge. Kann er wegen zu großer Veränderlichkeit des Objektes nicht verwirklicht werden, so ist die Reihenfolge der Arbeitsstufen nach dem

Grundsatz der variablen Ablauforganisation

zu regeln [1]. Unter variabler Ablauforganisation ist die Vorgabe verschiedener Ablaufmöglichkeiten je nach der Art des Objektes zu verstehen [2]. Die Realisierbarkeit dieses Grundsatzes setzt voraus, daß es eine beschränkte Zahl von im voraus bekannten Objekttypen gibt.

Ein Beispiel für variable Ablauforganisation aus dem I n d u s t r i e betrieb ist das Walzen verschiedener Profile im Hüttenwerk, wobei die Bandstraße durch automatische Steuerung auf unterschiedliche Dimensionen umgeschaltet wird.

Im G r o ß h a n d e l gibt es wegen der starken Veränderlichkeit der Objekte der Betriebsaufgabe [3] vielfältige Anwendungsmöglichkeiten für diesen Grundsatz. Oben wurde bereits auf die Ausstattung der Großhandlungen mit verschiedenartigen sachlichen Betriebsmitteln eingegangen, die für den Transport von Waren unterschiedlicher äußerer Form verwandt und für die belegmäßige Bearbeitung ungleich zusammengesetzter Kundenaufträge und Bestellungen eingesetzt werden [4]. In den folgenden Hauptabschnitten über den Wareneingangsprozeß, die Lagerung und den Warenausgangsprozeß [5] wird ausführlich auf die Möglichkeiten der variablen Ablauforganisation eingegangen, wobei insbesondere von Objektveränderun-

---

1) NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2.,überarb.Aufl. Stuttgart 1955. S. 149.

2) Eine nach dem Grundsatz der variablen Ablauforganisation getroffene Regelung entspricht dem "flexiblen Plan", einer Zusammenfassung von Vorschlägen für Handlungen bei jeweils unterschiedlichen Situationen, im Ranmen der betrieblichen Planung. Vgl. WITTMANN, Waldemar:Ungewißheit und Planung. - In: ZfhF. N.F. 1o(1958)1o, S. 5o6.

3) Vgl. oben: 111.22 Objektwandel.

4) Vgl. oben: 221. Die Betriebsmittelbesetzung.

5) Vgl. unten: 243. Der Wareneingangsprozeß, 244. Die Lagerung, 245. Der Warenausgangsprozeß.

gen wie dem Wechsel von schriftlichem und telefonischem Auftragseingang, der Auftragseinholung durch Reisende und der persönlichen Auftragserteilung durch die Kunden mit und ohne Selbstabholung der Ware und von der wechselnden Zusammensetzung der Kundenaufträge aus leichten und schwereren, kleinen und großen, verderblichen und zerbrechlichen Gütern, wenigen und vielen Sorten, Artikeln und Warengruppen ausgegangen werden wird [1].

In der Praxis des Großhandels nutzt man die Möglichkeiten der variablen Ablauforganisation noch zu wenig aus. Man ist hier eher geneigt, bei starker Veränderlichkeit des Objektes die Improvisation an die Stelle der Dauerregelung zu setzen.

Eine Voraussetzung für die erfolgreiche Anwendung des Grundsatzes der variablen Ablauforganisation ist die Überprüfung des Ablaufs dahingehend, welche Arbeitsvorgänge bei Objektveränderungen mitgeändert werden müssen und welche gleichbleiben können.

---

1) Zu einem mathematischen Ansatz zu der Frage, nach welchen Bestimmungsgründen unterschiedliche Regelungen zum Transport der Waren vom Stapelplatz zum Anstellplatz im Großhandelslager bei unterschiedlich dimensionierten Kundenaufträgen getroffen werden sollten, vgl. unten: 245.o8 Transport zum Anstellplatz.

24 Die Arbeitsvereinigung

241. Der Grundsatz der Rhythmisierung der Betriebsarbeit

Das Problem der Arbeitsvereinigung ist der organisatorische Aspekt des Betriebsablaufs vom R h y t h m u s der Arbeitsleistungen her gesehen.

Nach dem

Grundsatz der Rhythmisierung der Betriebsarbeit

ist die Wiederkehr der Arbeitsstufen und Arbeitszyklen aufeinander abzustimmen. Die Rhythmenabstimmung geht in der F e r t i g u n g s w i r t s c h a f t von den technisch bestimmten Zeiten der maschinellen Aggregate aus.

Im G r o ß h a n d e l s b e t r i e b ist der Absatzmarkt der Ausgangsbereich für die Abstimmung des zeitlichen Ineinandergreifens der betrieblichen Arbeitsvorgänge [1]. Dies entspricht der Aufgabe des Großhandelsbetriebes [2], nach der gemäß dem Grundsatz des aufgabenmäßigen Arbeitsablaufs [3] die Organisation des Betriebsablaufs im Großhandelsbetrieb auszurichten ist.

Der erforderliche Genauigkeitsgrad der Rhythmenabstimmung richtet sich nach der O r g a n i s i e r b a r k e i t des Arbeitsablaufs. Wie im ersten Hauptteil dieser Arbeit gezeigt wurde, läßt sich diese in fünf Grade einteilen. Die höchste Stufe der Organisierbarkeit, der rhythmisch gebundene Arbeitsablauf, ist gegeben, wenn Inhalt, Reihenfolge und Zeitdauer der einzelnen Arbeitsvorgänge festliegen und der Beginn eines Arbeitsvorganges in streng gesetzmäßiger Folge wiederkehrt. Diese strenge Gebundenheit entspricht dem Prinzip der F l i e ß a r b e i t, nach

---

1) Dies gilt auch, wenn der Schwerpunkt der betrieblichen Aktivität, wie im kollektierenden Großhandel, auf der Beschaffungsseite liegt, denn die Betriebsaufgabe ist "grundsätzlich nach der Ausbringungsseite gerichtet und läßt nur diese Deutung zu."

BUDDEBERG, Hans: Betriebslehre des Binnenhandels. Wiesbaden 1959. S. 17.

2) Vgl. oben: 111. Die Aufgabe des Großhandelsbetriebes.

3) Vgl. oben: 211. Der Grundsatz des aufgabenmäßigen Arbeitsablaufs.

dem die Objekte in regelmäßigen Zeitabständen, "tropfenweise" [1] fertiggestellt werden.

Im Großhandelsbetrieb erfolgt weder die Warenbeschaffung noch der Eingang der Kundenaufträge zu streng gesetzmäßig festliegenden Z e i t p u n k t e n.

Im Wareneingangsprozeß könnte die normale Z e i t d a u e r einzelner Arbeitsstufen für die Einlagerung einer bestimmten Ware auf einen konstanten Wert gebracht werden. Im Warenausgangsprozeß stehen dem außer dem unregelmäßigen Rhythmus des Auftragseingangs die unterschiedliche Auftragszeit und die verschiedenartige Zusammensetzung der Kundenaufträge entgegen [2].

Die Einführung der Fließarbeit im strengen Sinne, bei der "die Durchlaufzeit eines Gegenstandes im Grenzfall gleich der Summe seiner Bearbeitungszeiten" ist [3], ist daher im Großhandel nicht möglich. Der Grundsatz der Rhythmisierung der Betriebsarbeit kann als Idealforderung nur annähernd, aber nicht vollkommen erfüllt werden [4].

Die wichtigste organisatorische Maßnahme, um den Betriebsablauf in Richtung auf das Ziel der Rhythmisierung zu regeln, ist die Abstimmung der Leistungen der einzelnen Arbeitsträger aufeinander. Ausgehend von der für die Ausführung eines Arbeitszyklus insgesamt zur Verfügung stehenden Zeit sind die Zeiten miteinander in Einklang zu bringen, die die Arbeitsträger für die Ausführung der einzelnen Arbeitsstufen benötigen. Die Zeitvorgabe an die menschlichen Arbeitskräfte ist dabei nach der durch Lei-

---

1) MÄCKBACH, Frank: Was ist Fliessarbeit? - In: Fliessarbeit. Hrsg. im Auftr. des AWF: Frank Mäckbach und Otto Kienzle. Berlin 1926. S. 9.

2) Vgl. oben: 111.2 Veränderlichkeit der Aufgabe.

3) HENNIG, Karl Wilhelm: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. 3., verb. Aufl. Berlin, Göttingen, Heidelberg 1957. S. 65.

4) Dies gilt auch für Industriebetriebe, die verschiedenartige Produkte in jeweils geringen Mengen herstellen. "Die Forderung, daß ein Betrieb, der sich wechselnder Fertigung widmet, in allen seinen Teilen für alle Verhältnisse harmonisch aufgebaut werden müsse, kann mit Berechtigung kaum jemals gestellt und noch weniger erfüllt werden." BESTE, Theodor: Das Zwischenlager. - In: ZfhF. 37(1943)4, S. 86.

stungsstudien zu ermittelnden Normalleistung [1] anzusetzen. Die L e i s t u n g s a b s t i m m u n g bewirkt sowohl eine bessere Auslastung der Arbeitsträger als auch die Verminderung arbeitsablaufbedingter Zeitverluste.

Außer organisatorischen Regelungen können auch Maßnahmen der B e t r i e b s p o l i t i k die Rhythmisierung des Betriebsablaufs fördern. Vom Standpunkt der Betriebsorganisation sind in die Beschaffungs- und Absatzpolitik der Großhandelsunternehmung Bemühungen um eine möglichst weitgehende Annäherung an regelmäßige Warenanlieferungen und Auftragserteilungen einzubeziehen.

---

1) Zeitvorgabe. 8., unveränd. Aufl. München 1958. (REFA-Buch. Bd 2.) S. 27-3o.

242. Der Grundsatz des organisatorischen Mindestlagers

Unter organisatorischer Lagerung wird jedes Warten von Objekten auf die Veränderung in Richtung auf die Erfüllung der Betriebsaufgabe verstanden.

Entsteht ein organisatorisches Lager als Folge der V e r s c h i e d e n h e i t der Rhythmen zweier oder mehrerer miteinander zu kombinierender Arbeitszyklen, so wird es als S c h a c h t e l u n g s l a g e r bezeichnet [1].

In Abbildung 6 sind drei Modellfälle der Kombination des Warenausgangsprozesses eines Kundenauftrages mit dem zu ihm gehörenden Belegprozeß dargestellt. Die Größe der sich zwischen den beiden Arbeitszyklen bildenden Schachtelungsläger ist unterschiedlich, je nachdem ob die organisatorische Regelung der Vor-, Nach- oder Simultanfakturierung [2] angewandt wird. Die Schachtelungsläger sind am größten, wenn die Warenzusammenstellung im Lager anhand der Rechnung, also nach Abschluß der Arbeitsstufen 12 Fakturierung und 13 Ausgangsrechnungskontrolle erfolgt. Bei Nachfakturierung wird der Arbeitsablauf um die Dauer der Arbeitsstufe 13 Ausgangsrechnungskontrolle verkürzt, da diese parallel mit den Arbeitsstufen 17 Transport zum Lagerausgang, 18 Warenausgangskontrolle und 19 Verladen ausgeführt werden kann. Werden dagegen Fakturierung und Festlegung der Versandeinheiten bzw. Transport zum Anstellplatz unabhängig voneinander gleichzeitig begonnen, so ergibt sich der in Abbildung 6, unten dargestellte, kürzeste Verlauf dieser Folge von Arbeitsvorgängen. Die Schachtelungsläger sind am geringsten.

Eine weitere Ursache für die Entstehung organisatorischer Läger ist die V e r ä n d e r l i c h k e i t der Rhythmen. Sind zwei Arbeitszyklen durch den Objektfluß miteinander verbunden, so entsteht zwischen ihnen ein Lager von Objekten, wenn einer der beiden Arbeitszyklen veränderlich ist oder wenn beide veränderlich sind. Im Großhandels-

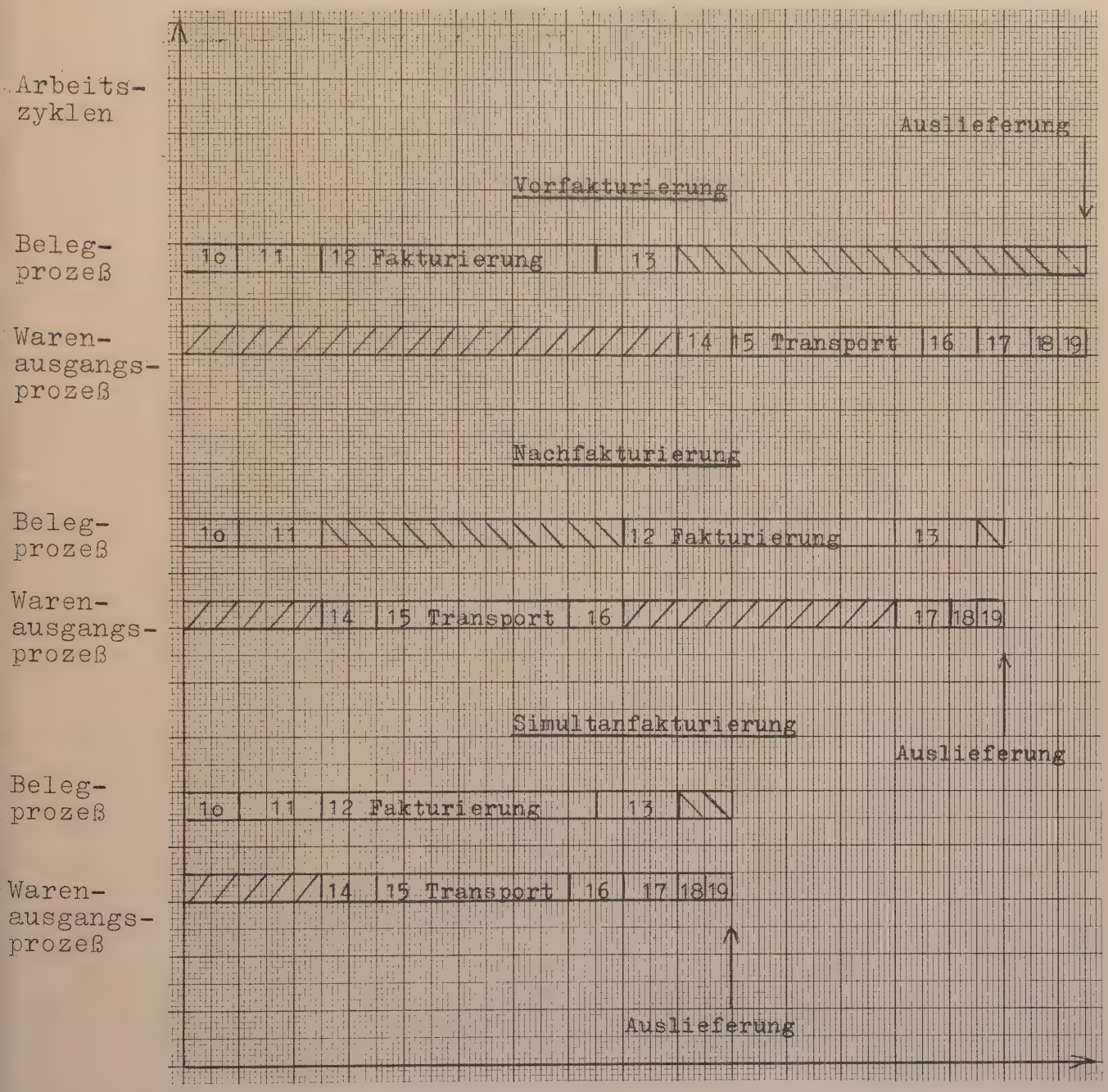
---

1) Vgl. NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 16o.

2) Zu eingehenderen Ausführungen über Vor-, Nach- und Simultanfakturierung vgl. unten: 245.o5 Fakturierung.

Abbildung 6

Schachtelungslager
zwischen dem Warenausgangsprozeß eines Kundenauftrages
und dem mit ihm verbundenen Belegprozeß
im Großhandelsbetrieb



Schachtelungslager der Belege

Schachtelungslager der Waren

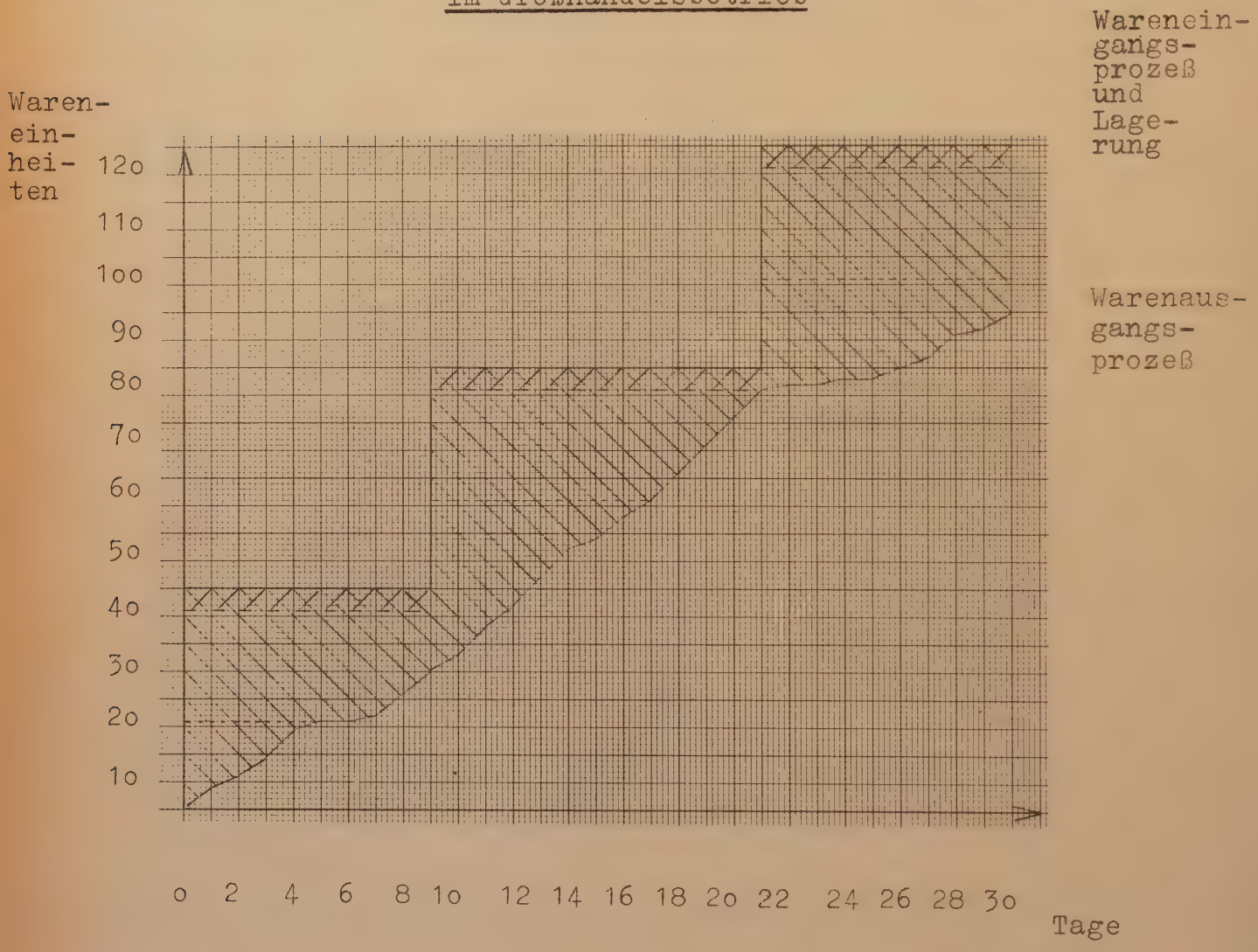
Arbeitsstufe

10 Auftragsannahme	15 Transport zum Anstellplatz
11 Kreditwürdigkeitskontrolle	16 Auftragszusammenfassung
12 Fakturierung	17 Transport zum Lagerausgang
13 Ausgangsrechnungskontrolle	18 Warenausgangskontrolle
14 Festlegung der Versandeinheiten	19 Verladen

betrieb hat diese Lagerbildung wegen der großen Veränderlichkeit der Betriebsaufgabe [1] besondere Bedeutung. Dieses organisatorische Lager wird als S c h w a n k u n g s l a g e r bezeichnet.

Abbildung 7

Schwankungslager
zwischen Wareneingangs- und Warenausgangsprozeß einer Ware im Großhandelsbetrieb



In Abbildung 7 ist der Modellfall eines Schwankungslagers zwischen Warenein- und Warenausgangsprozeß der im Verlaufe von 3o Tagen im Großhandelsbetrieb auf Lager genommenen und abgesetzten Mengen einer Ware graphisch dargestellt. Die untere Kurve zeigt den Warenausgangsprozeß dieser Ware. Es werden

1) Vgl. oben: 111.2 Veränderlichkeit der Aufgabe.

maximal 5 Wareneinheiten je Tag abgesetzt. Wie sich aus der oberen Treppenkurve ergibt, erfolgt die Nachbestellung von jeweils 4o Einheiten immer bei Erreichen des Meldebestandes [1] von 16 Einheiten. Die Beschaffungszeit [1] beträgt 4 Tage. Damit wird der Mindestlagerbestand [1] von 4 Einheiten, der in Abbildung 7 als Parallele zur Abszisse eingezeichnet ist, nie unterschritten. In der Abbildung wird er einmal, am 21. Tage,[2] gerade erreicht. Die Schwankungsbreite des Lagerbestandes liegt bei dem Modell zwischen 4 und 56 Wareneinheiten, wobei die untere Grenze durch den Mindestlagerbestand, die obere durch die Summe aus Meldebestand und Bestellmenge gegeben ist.

Für die Regelungen im Hinblick auf organisatorische Läger, also das Warten von Objekten auf die Veränderung in Richtung auf die Erfüllung der Betriebsaufgabe, gilt der

Grundsatz des organisatorischen Mindestlagers.

In bezug auf das S c h a c h t e l u n g s l a g e r bedeutet dieser Grundsatz: Beseitigung des Lagers. Das Schachtelungslager ist auf den Wert Null zu bringen.

Das S c h w a n k u n g s l a g e r ist erforderlich, um die Veränderlichkeit der Arbeitszyklen abzufangen und daher nicht gegen Null zu bringen. Für das Schwankungslager besagt der Grundsatz des organisatorischen Mindestlagers: Das Schwankungslager muß zumindest zeitweise auf den Mindestlagerbestand absinken.

Bei der Anwendung des Grundsatzes des organisatorischen Mindestlagers ist besonders zu beachten, daß die Hauptobjekte [3] Vorrang vor den Nebenobjekten haben.

---

1) Vgl. unten: 243.1 Die Bestellung.
2) Vgl. oben: Abbildung 7, am 21. Tage.
3) Vgl. oben: 111.13 Objekt- und Verrichtungsgliederung.

243. Der Wareneingangsprozeß

243.1 Bestellung

Um die geeigneten organisatorischen Regelungen im Bereich des Wareneingangsprozesses zu ermitteln, muß zunächst geklärt werden, auf welche Weise der Ablauf dieses Arbeitszyklus jeweils ausgelöst wird.

Alles betriebliche Geschehen wird aufgrund von menschlichen Entscheidungen in Gang gesetzt. Wie bereits dargelegt, sind individuelle Entscheidungen entsprechend dem Substitutionsprinzip der Organisation durch generelle Regelungen zu ersetzen [1].

Soll eine Handelsware, die bisher noch nicht im Sortiment des Großhandelsbetriebes enthalten war, zum ersten Mal beschafft werden, wie zum Beispiel ein neuentwickeltes Küchengerät im Eisenwaren- und Hausratgroßhandel, so ist hierzu eine besondere Weisung der Betriebsleitung erforderlich. Ebenso müssen zum Einkauf von Gütern, die nur zu bestimmten Jahreszeiten abgesetzt werden, wie beispielsweise Badeartikel im Textilgroßhandel, besondere Anordnungen getroffen werden. Entsprechendes gilt für individuelle Kundenaufträge, wie sie etwa dem Anfertigungsgeschäft im Papiergroßhandel zugrunde liegen [2].

Bei allen Stapelartikeln, also Gütern, die das ganze Jahr hindurch, wenn auch in noch so schwankender Häufigkeit, abgesetzt werden, können generelle Anweisungen gegeben werden. Als Verfahren der generellen Regelung der Bestellungen bietet sich im Großhandel die Festsetzung eines M e l d e b e s t a n d e s an. Dieser kann aus der Absatzhäufigkeit der einzelnen Artikel und Sorten, der Beschaffungszeit und dem Mindestlagerbestand errechnet werden. Die B e s c h a f f u n g s z e i t,also der "Zeitraum, der erforderlich ist von der Meldung des Bedarfs bis zu dem Zeitpunkt,zu dem der Gegenstand im Betriebsprozeß für den beabsichtigten Zweck zur

---

1) Vgl. oben: 121. Die generellen Regelungen.

2) Beim Anfertigungsgeschäft beschafft der Großhändler bestimmte Papiersorten beim Hersteller, nachdem ihm zuvor spezielle Kundenbestellungen erteilt worden sind. Vgl. KRAFT,Erhard: Der Warenumsatzprozess im Papiergrosshandel unter bes.Berücks. des Feinpapiergrosshandels. Bern, Rechts- u. wirtsch.F., Diss. v. 1957. S. 21.

Verfügung steht " [1], ergibt sich aus der Summe von Lieferzeit, Transportzeit und der Dauer des Wareneingangsprozesses und des mit ihm verbundenen Belegprozesses. M i n d e s t l a g e r b e s t a n d und A b s a t z h ä u f i g k e i t der Waren müssen durch Planungsrechnungen ermittelt werden.

Das Erreichen der Meldemenge können Lagerarbeitskräfte oder der zuständige Einkäufer im L a g e r durch Beobachtung der Warenausgänge feststellen. Dies ist die traditionelle Art der Bedarfsermittlung. Mit wachsender Zahl von Artikeln und mit wachsender Gesamtlagermenge sinkt aber die Zuverlässigkeit dieses Verfahrens, da es die Kapazität des Menschen zunehmend überbeansprucht. Im Eisenwaren- und Hausratgroßhandel beispielsweise, wo bis zu 5o.ooo Artikel [2] verschiedenster Art von den Werkzeugen und Beschlägen über die Feld- und Gartengeräte bis zu den Haushaltwaren geführt werden, ist auf diese Weise der Einkaufsbedarf nicht mehr überschaubar.

Stattdessen wird daher das Erreichen des Meldebestandes nicht im Lager, sondern im B ü r o überwacht. Die Voraussetzung hierfür ist, daß der Lagerbestand und die Zu- und Abgänge laufend im Belegprozeß registriert werden. Bei Verwendung von Artikelkarten, die durch Adressiermaschinen oder Lochkartenanlagen gewonnen werden, läßt sich die Meldemenge durch Einstellen von Warnkarten in die Ziehkartei kenntlich machen [3]. Die Warnkarten können bei entsprechender Gestaltung von der Einkaufsabteilung als Dispositionsunterlage verwandt werden. Auf diese Weise wird ein sonst erforderlicher Abschreibevorgang ausgeschaltet.

Erfolgt die Bestellung generell aufgrund des Erreichens des Meldebestandes, so hängt der Wareneingang im Großhandel unmittelbar vom Warenausgang ab. Der Anstoß für den Wareneingang von Stapelgütern kommt daher im Großhandelsbetrieb entweder aus dem Warenausgangsprozeß oder aus dem mit diesem verbundenen Belegprozeß.

---

1) WÖHE, Günter: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 3. Aufl. Berlin, Frankfurt/M. 1962. S. 149.

2) Vgl. oben: o22.7 Warenkreis.

3) DICKHÖRNER, Hermann: Erfahrungen mit Lochkarten in Edeka-Genossenschaften. - In: Lochkarte. 23(1958)177, S. 2193.

243.2 Entladen

Die Warenanlieferungen erfolgen im deutschen Großhandel, mit Ausnahme einiger Branchen des Großhandels mit Roh- und Halbwaren, meist mit Hilfe von Lastkraftwagen [1]. Wenn die Pritschenhöhe des Fahrzeuges, die normalerweise 1,1o m beträgt, mit der Rampenhöhe des Lagergebäudes übereinstimmt, können innerbetriebliche Transportgeräte zum Entladen unmittelbar in das anliefernde Fahrzeug hineinfahren und die Waren zum Lagereingang transportieren. Erfolgt die Lagerung auf Paletten, so werden die Güter, soweit sie nicht bereits auf Stapelbrettern angeliefert werden, im Wagen auf die Paletten geschichtet. Auf diese Weise wirken sich die Vorteile der Palettisierung für den Betrieb so frühzeitig wie möglich aus. Zum Entladen werden im allgemeinen mindestens zwei Arbeitskräfte eingesetzt. Bei Verwendung von Förderbändern ist hingegen nur ein Mann erforderlich, um die Waren im Fahrzeug auf das Band zu setzen. Anders als beim Antransport durch die Eisenbahn muß bei der Anlieferung durch Lastkraftwagen das Entladen des Fahrzeuges unmittelbar nach dem Eintreffen vorgenommen werden. Daher ist die terminmäßige Abstimmung des Eintreffens der Waren wichtig. Manche Großhandlungen vereinbaren die Zeiten für die Warenanlieferung so, daß Wartezeiten des sonst im Warenausgangsprozeß tätigen Personals durch Entladearbeiten ausgefüllt werden.

Bei jedem Wareneingang fallen zwischen der Ankunft des Lieferfahrzeuges an der Verladerampe und dem Beginn des Entladens Rüst- und Nebenzeiten an. Je größer die Häufigkeit der Wareneingänge, also die Anzahl der in einer Zeiteinheit vorkommenden Warenanlieferungen ist, desto höher sind diese Zwischenzeiten. Daher ist vom organisatorischen Standpunkt die Warenanlieferung mit jeweils vollen Wagenladungen anzustreben.

243.3 Transport zum Lagereingang

Wie bei Arbeitsuntersuchungen der Rationalisierungsgemeinschaft des Handels festgestellt wurde, haben die Arbeitsgruppen, die im Anlieferungsfahrzeug die Waren auf Paletten

1) MARTIN, Oskar: Der Wareneingang beansprucht 27 Prozent der gesamten Lagerarbeit. - In: Lebensmittelgrosshandel. 1o(196o)442, S. 13.

stapeln, während der G a b e l s t a p l e r die Waren zum Stapelort transportiert, oft arbeitsablaufbedingte Wartezeiten, die bis zu 3o % der gesamten Anlieferungszeit ausmachen. Eine solche Regelung verstößt gegen den Grundsatz der optimalen Auslastung der menschlichen Arbeitskräfte [1]. Soweit nicht ein zweiter Gabelstapler eingesetzt werden kann, sollten die Waren zunächst nur zum Lagereingang, später zum Stapelplatz transportiert werden.

Bei Verwendung von F ö r d e r b ä n d e r n kann dem Grundsatz der Stetigkeit der Arbeitsfolge entsprochen und die Unterbrechung des Transportvorgangs am Wareneingangsplatz vermieden werden. Bei diesem Verfahren wurde im amerikanischen Lebensmittelgroßhandel eine Leistung von 25o Wareneinheiten je Stunde ermittelt. Ein Arbeiter setzte die Waren im Fahrzeug auf das Band, ein zweiter brachte sie vom Band herunter auf den Stapelplatz und stapelte sie dort [2]. Die hohe Leistung läßt sich damit erklären, daß die Arbeiter hierbei keine Wege zurückzulegen brauchten.

243.4 Wareneingangskontrolle

Der Wareneingang wird im Lager nach Artikeln, in der Einkaufsabteilung hinsichtlich der Konditionen kontrolliert.

Bei der mengenmäßigen Kontrolle ist beim Wareneingang der Einsatz von mechanischen Zählgeräten möglich, wenn eine Vielzahl von gleichen Artikeln zu kontrollieren ist. Derartige Kontrolluhren lassen sich besonders gut mit dem Förderband kombinieren. Beim Einsatz von Gabelstaplern für den Transport vom Fahrzeug zum Stapelort kann einer der mit dem Entladen beschäftigten Arbeiter oder der Fahrer des Gabelstaplers die eingehenden Wareneinheiten zählen.

Der Beleg über die Anzahl der ermittelten Waren wird der Einkaufsabteilung zugeleitet und dort mit den Belegen des Lieferanten und den eigenen Bestellbelegen verglichen.

Ist im Großhandelsbetrieb eine Stelle vorhanden, die den gesamten Warenbestand registriert, etwa mit Hilfe der Ar-

---

1) Vgl. oben: 223. Die personelle Besetzung.

2) BROMELL, John Rundell: Modernizing and operating grocery warehouses. Washington 1951. S. 42.

tikelkartei, so ist dieser Stelle unmittelbar von der Wareneingangskontrolle ein Exemplar des Wareneingangsbeleges zuzuleiten, damit sie so frühzeitig wie möglich über den Warenzugang informiert ist.

Mit der Wareneingangskontrolle wird vielfach der Aufdruck des Eingangsdatums auf die Wareneinheiten verbunden. Damit soll, insbesondere bei verderblichen Gütern, die Einhaltung des Prinzips "first in - first out" kontrollierbar gemacht werden [1]. Bei Verwendung von Durchlaufregalen wird diese Regelung überflüssig [2].

243.5 Transport zum Stapelplatz

Nach der Wareneingangskontrolle werden die Güter in das Innere des Lagergebäudes gebracht. Auf den Hauptgängen des Lagers kann der Wareneingangsstrom ohne Rücksicht auf den Strom der ausgehenden Güter fließen. In den Nebengängen, die nur den Verkehr in einer Richtung gestatten, besteht aber die Gefahr von Störungen. Diese werden vermieden, wenn der Lagerbestand in ein Arbeitslager und ein Reservelager aufgeteilt ist. Der Wareneinn- und Warenausgangsprozeß vollziehen sich dann in getrennten Abschnitten der Lagerfläche. Wenn die Lagergüter in Durchlaufregalen gestapelt sind [2], wird die gleiche Wirkung erzielt, da Stapeln und Entnahme vom Stapelplatz in verschiedenen Nebengängen erfolgen [3]. Falls eine derartige Einteilung nicht besteht, müssen Störungen des Warenausgangsprozesses durch sorgfältige Rhythmenabstimmung vermieden werden. Das gleiche gilt für das mehrstöckige Lagerhaus in bezug auf die vertikalen Transporte, sofern nur ein Aufzug vorhanden ist.

243.6 Stapeln

Bei Einsatz von Rollwagen oder horizontalen Transportbändern sind zwei Arbeitskräfte zur Entnahme der Waren vom

---

1) Beispielsweise im amerikanischen Tabakwarengroßhandel. Vgl. PATREY, Harry B.: Successful methods of wholesale tobacco distribution. Collab.: Joseph Kolodny, New York 1957. S. 548.

2) Vgl. oben: 221.1 Lagerbetriebsmittel.

3) Vgl. BRIGGS, Andrew J.: Warehouse operations. Planning and management. New York 1960. S. 267.

Transportgerät und zu ihrer Stapelung erforderlich [1]. Die körperlichen Kräfte der Arbeiter werden bei dieser Tätigkeit stark beansprucht, wenn schwere Güter entsprechend hochgehoben werden müssen, um den Lagerraum in seiner gegebenen Höhe so weitgehend wie möglich auszunutzen. Dies wird vermieden, wenn der Höhenunterschied zum Stapelplatz durch schräg laufende Förderbänder überbrückt wird. Bei Verwendung von Gabelstaplern und Paletten ist die Stapelung bis zur Höhe des Aktionsbereiches des Gabelstaplerarms mechanisch durchführbar.

---

1) BROMELL, John Rundell: Modernizing and operating grocery warehouses. Washington 1951. S. 42-43.

244. Die Lagerung

Die Zeitspanne zwischen den Arbeitsstufen 6 Stapeln und 15 Transport vom Stapelplatz zum Anstellplatz wird hier als S t a p e l z e i t bezeichnet. Die Stapelzeit ist vom organisatorischen Standpunkt eine Unterbrechung zwischen der letzten Arbeitsstufe des Wareneingangsprozesses und der ersten Arbeitsstufe der Warenbewegung im Rahmen des Warenausgangsprozesses.

Im allgemeinen ist die Stapelzeit eine L i e g e z e i t der Ware. Sind die Warenvorräte in Reserve- und Arbeitslager eingeteilt, so finden innerhalb der Unterbrechung zwischen Warenein- und Warenausgangsprozeß Warentransporte vom Reservelager zum Arbeitslager statt. Innerhalb der Stapelzeit treten außer der Liegezeit dann auch F ö r d e r z e i t e n der Ware auf.

Mit der Lagerung der Ware kann eine Veränderung ihrer stofflichen Beschaffenheit verbunden sein. Bewirkt sie eine Veredelung der Ware, wie beispielsweise das Reifen von Käse oder Wein im Lebensmittelgroßhandel, wird durch die Lagerung eine betriebliche Teilaufgabe des Großhandels erfüllt. Die Stapelzeit ist dann insoweit eine V e r e d e l u n g s z e i t.

Während der Liegezeit innerhalb der Stapelzeit bilden die Waren ein o r g a n i s a t o r i s c h e s L a g e r, das sowohl die Verschiedenheit der Rhythmen des Warenein- und Warenausgangsprozesses als auch die Veränderlichkeit des Warenausgangsprozesses ausgleichen muß, also gleichermaßen Schachtelungs- wie Schwankungslager ist [1].

Die Stapelzeit ist nicht identisch mit der L a g e r d a u e r, der "Zeitspanne zwischen Ein- und Verkauf einer Ware" [2], die die Zeiten des Warenein- und Warenausgangsprozesses mit einschließt. Die Lagerdauer oder ihr reziproker Wert, die Warenumschlagshäufigkeit, ist die in Großhandelsstatistiken im allgemeinen zugrunde gelegte Lagerkennziffer.

---

1) Vgl. oben: 242. Der Grundsatz des organisatorischen Mindestlagers.

2) SEYFFERT, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels. 4. Aufl. Köln, Opladen 1961. S. 495.

Die durchschnittliche Warenumschlagshäufigkeit [1] verschiedener Großhandelsbranchen ist aus Tabelle 15 [2] ersichtlich.

Wie alle Regelungen zur Organisation des Betriebsablaufs unterliegen auch die im Hinblick auf die Lagerung zu treffenden organisatorischen Regelungen dem Grundsatz des aufgabenmäßigen Arbeitsablaufs. Dies gilt auch für die Anordnung der Waren innerhalb des Stapelfeldes.

Mit BUDDEBERG [3] können vier Formen der Warenanordnung im Großhandelslager unterschieden werden:

244.1 Eingangsordnung

Alle Waren, die von einem Lieferanten bezogen werden, werden zusammen gelagert. Diese Form der Lagerordnung findet beispielsweise im pharmazeutischen Großhandel Anwendung. Dort lagern vielfach alle Präparate eines Herstellers in einem gemeinsamen Stapelfeld [4] [5].

244.2 Ausgangsordnung

Die Auslieferung der Waren an die Kunden ist bestimmend für die Lagerordnung. Dies kommt beispielsweise im Zeitungs- und Zeitschriftengroßhandel vor, wenn die Waren nach Einzelverkaufsstellen angeordnet sind [6].

244.3 Darbietungsordnung

Eine Besonderheit für den Großhandel ist die sonst nur im Einzelhandel übliche Darbietungsordnung. Sie hat vor allem

---

1) Wareneinsatz dividiert durch den durchschnittlichen Warenbestand.

2) Zusammengestellt vom Verfasser nach den vorläufigen Ergebnissen der monatlichen Großhandelsstatistik des Statistischen Bundesamtes. Vgl.: Wareneinkauf, Lagerbestand und Rohertrag im Großhandel 1960. - In: Wirtschaft und Statistik. 41(1961)11, S. 648-652.

3) BUDDEBERG, Hans: Betriebslehre des Binnenhandels. Wiesbaden 1959. S. 69.

4) DAUM, Albert: Lagerhaltung und Einkauf im pharmazeutischen Großhandel. Nürnberg, Hindenburg-H., Diss.v.1940. S. 45.

5) Besichtigung der pharmazeutischen Drogengrosshandlung Andree Noris Zahn AG. - In: Österreichische Apotheker Zeitung. 9(1955)23.

6) ANNAHEIM, Ernst Simon: Der Zeitungs- und Zeitschriftengroßhandel in der Schweiz. Basel, Phil.-hist.F., Diss.v.1952. S. 65. 67.

Tabelle 15

Umschlagshäufigkeit des Warenbestandes in ausgewählten Großhandelsbranchen in Westdeutschland ohne Saarland und Westberlin im Jahre 1960

Großhandelsbranchen	Umschlagshäufigkeit des Warenbestandes
Wein, Schaumwein, Spirituosen	2,o
Rund-, Gruben- und Faserholz	3,2
Uhren und Uhrenteile	4,o
Edelmetall- und Schmuckwaren	4,1
Tuche und Futterstoffe	4,8
Feinmechanik und Optik (ohne Photo)	5,1
Schnittholz	5,1
Heimtextilien	5,3
Meterware	5,3
Sonst.Holzhalbwaren und Kunststoffplatten	5,4
Schuhe und Schuhwaren	5,6
Feinkeramik und Glaswaren	5,7
Wirk-, Strick- und Textilkurzwaren	5,7
Leder und Schuhmacherbedarf	6,1
Packpapier	6,3
Schreib- und Papierwaren	6,3
Haus- und Küchengeräte, Öfen, Herde	6,4
Kleineisenwaren und Bauartikel	6,7
Feinseife und Körperpflegemittel	6,9
Installationsbedarf für Gas und Wasser	7,o
Druckereimaschinen und Zubehör	7,2
Lacke, Farben, Anstrichbedarf	7,3
Kraftfahrzeugteile und Zubehör	7,4
Rundfunk-, Fernseh- und Phonogeräte	8,2
Werkzeugmaschinen	8,2
Elektrotechn. Erzeugnisse, Leuchten	8,5
Getreide, Saaten, Futtermittel	8,7
Baumaschinen und Baugeräte	8,8
Feinpapier	9,1
NE-Metallhalbzeug	9,4
Pappe	9,5
Häute und Felle	9,6
Flachglas	1o,o
Technischer Bedarf	11,3
Pharmazeutische Erzeugnisse	11,8
Süßwaren	12,7
Techn. Chemikalien und Rohdrogen	13,1
Lebensmittel aller Art	13,7
Schrott und NE-Altmetalle	17,1
Eisen und Stahl sowie Halbzeug	17,4
Baustoffe	18,8
Düngemittel	18,9
NE-Metalle	2o,o
Mineralölerzeugnisse	2o,6
Tabakwaren	23,4
Bier und alkoholfreie Getränke	29,2
Eier und lebendes Geflügel	37,7
Zeitschriften und Zeitungen	39,3
Milcherzeugnisse und Fettwaren	42,2
Gemüse, Obst, Früchte	59,4
Kohle (ohne Kohlenverkaufsges.)	66,o

im S e l b s t b e d i e n u n g s lager Bedeutung, wo man den Kunden zu Impulskäufen anregen will. Die einzelnen Artikel werden hier derart verteilt, daß der Kunde nach Möglichkeit durch das ganze Lager gehen muß, um die in seinem Einkaufsplan stehenden Waren einzusammeln. Aber auch in anderen Lägern des Großhandels mit Konsumwaren, in denen Besuche der Kunden vorkommen, werden Darbietungsgesichtspunkte bei der Warenanordnung mit berücksichtigt [1], beispielsweise bei denjenigen Textilgroßhandlungen, bei denen die Kunden vorwiegend persönlich am Lager bestellen. Hier werden häufig sich schnell umschlagende Artikel neben den sich langsam verkaufenden Waren gelagert, um auch deren Umsatz zu fördern.

244.4 Betriebsinterne Warenanordnung

Die drei genannten Formen der Warenanordnung entsprechen nicht dem Grundsatz des aufgabenmäßigen Arbeitsablaufs. Sie werden aus systemfremden Bestimmungsgründen getroffen. Vom organisatorischen Standpunkt ist die Warenanordnung nach folgenden Merkmalen vorzunehmen:

244.41 Absatzhäufigkeit

Das erste Merkmal für die Warenanordnung vom organisatorischen Standpunkt ist die Häufigkeit der Entnahme von Einheiten einer Sorte vom Stapelplatz. Sind die S t a p e l e i n h e i t e n gleich den A b s a t z e i n h e i t e n, was man als gegeben unterstellen kann, wenn die Absatzmengen normiert sind, so kann man bei der Ermittlung der Häufigkeit der Entnahme vom Stapelplatz von der Wiederkehr einer Sorte in den einzelnen Kundenaufträgen, der A b s a t z h ä u f i g k e i t, ausgehen.

Der überwiegende Teil des Warenabsatzes des Großhandelslagers besteht aus Artikeln, die nur einen kleinen Teil des Sortiments ausmachen. Nach Untersuchungen in amerikanischen Großhandelsbetrieben machen in einem Lager mit 2.000 Sorten etwa 20 % der Sorten 80 % des mengenmäßigen Absatzes aus [2].

---

1) Vgl. dazu auch REVZAN, David Allen: Wholesaling in marketing organization. New York 1961. S. 436.

2) Lager- und Vertriebsorganisation auf der Großhandelsstufe. T.1. Nahrungsmittelsektor. Köln 1954. (EPA. Projekt 167.) S. 53. Vgl. auch NIESCHLAG, Robert: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik. Berlin 1959. S. 452.

Diese Sorten besetzen etwa 5o % der Warenfläche. Ein günstiger Standort für diese Sorten ist das Stapelfeld parallel zum Hauptweg und die treppenförmig vor dem Anstellplatz liegende Hälfte des Lagers [1].

Die Rationalisierungsgemeinschaft des Handels hat empirische Zahlen aus dem Jahre 1958 über die Absatzhäufigkeit von 2.361 Artikeln einer Lebensmittelsortimentsgroßhandlung, die auf 57 Warengruppen entfielen, veröffentlicht [2].

Beispielsweise werden folgende durchschnittliche Absatzhäufigkeiten je Artikel und Woche angegeben:

Salz	2o,52
Zucker	16,11
Zündhölzer	13,31

Sind dies die Artikel mit der höchsten Absatzhäufigkeit, so erscheinen am Ende beispielsweise

Pilze	o,672
Obstkonserven	o,911
Pralinen	o,995

Innerhalb dieser Artikel streuen aber die Absatzhäufigkeiten einzelner Sorten [3] sehr stark. Dies wird deutlich, wenn man außer dem Mittelwert der Sorten eines Artikels auch die Minima und Maxima der betreffenden Gruppen betrachtet. Bei den lo Artikeln mit den höchsten Maxima ergibt sich dann folgendes Bild:

---

1) Vgl. oben: Abbildung 4,
Vgl. unten: 245.o8 Transport zum Anstellplatz.

2) Lagerbau und Lagerorganisation im Nahrungsmittel-Großhandel. Von K. Bornschein u.a. Hrsg.: RGH. Köln 196o. S. 83-91.

3) Die Rationalisierungsgemeinschaft des Handels spricht von "Bestelleinheiten", gibt aber als Beispiel dafür an: "3o loog-Tafeln Milchschokolade, Hersteller x und lo loog-Tafeln Milchschokolade, Hersteller x". Nach der dieser Arbeit im Anschluß an SEYFFERT zugrunde liegenden Definition handelt es sich also um Sorten. Vgl. oben: o22.7 Warenkreis.

Tabelle 16

Absatzhäufigkeit

der lo Warengruppen einer Lebensmittelgroßhandlung, die die höchste Absatzhäufigkeit je Sorte und Woche aufweisen [1]

Warengruppe	Anzahl der Artikel	Anzahl der Sorten	Absatzhäufigkeit je Sorte und Woche Maximum	Mittelwert	Minimum
1 Zucker	23	58	136,o2	16,11	o,o2
2 Salz	5	11	1oo,33	2o,52	o,13
3 Mühlenprodukte	8o	153	75,42	5,55	o,o2
4 Zündhölzer	3	9	74,42	13,31	o,77
5 Waschmittel	72	133	61,81	5,64	o,o2
6 Speiseöl	14	29	55,71	6,28	o,o2
7 Milch	13	38	53,12	9,o4	o,o2
8 Gebäck	42	54	49,15	3,96	o,o4
9 Suppen	99	161	45,13	4,21	o,o2
1o Backmittel	142	191	4o,29	3,15	o,o2

Aus Tabelle 16 ist ersichtlich, daß, mit Ausnahme von Salz und Zündhölzern, in allen lo Warengruppen jeweils auch Sorten vorkommen, die nur ein- oder zweimal im Jahr verlangt werden.

Die Warenanordnung nach der Absatzhäufigkeit hat auch zur Folge, daß P a r t i e w a r e, von der bereits beim Eingang im Lager bekannt ist, daß sie geschlossen abgesetzt wird, von der Stapelware getrennt gelagert wird [2].

244.42 Volumen

Das zweite Merkmal für die Warenanordnung in Großhandelslager ist das Volumen. Im Lebensmittelgroßhandelhaben beispielsweise die in Fässern gelagerten Artikel ein von den übrigen Artikeln abweichendes Volumen. Sie werden häufig mit anderen Transportgeräten befördert als die übrigen Waren und deshalb getrennt gelagert. Im pharmazeutischen Großhandel gilt dies beispielsweise für große Kisten, Säcke, Körbe und Ballen.

1) Zusammengestellt vom Verfasser aus: Lagerbau und Lagerorganisation im Nahrungsmittel-Großhandel. Von K. Bornschein u.a. Hrsg.: RGH. Köln 196o. Tabelle 2o. S. 86-89.

2) Vgl.SEREBRJAKOV, S.V.: Organizacija i technika sovetskoj torgovli. Deutsche Ausg.: Serebrjakow,S.W.: Organisation und Technik des Sowjethandels. 2.,unveränd.Aufl. Berlin 1952.S.512.

244. 43 Gewicht

Das dritte Merkmal der Warenanordnung, das Gewicht der Ware, hat besonders im mehrstöckigen Lagerhaus Bedeutung. Die schweren Güter sind im Erdgeschoß aufzubewahren. Auch im einstöckigen Lagerhaus ist das Gewicht Ordnungsmerkmal. Im Textilgroßhandel können beispielsweise schwere Güter wie Teppiche, Läufer, Meterware und Matratzen in der Nähe der Anstellfläche aufbewahrt werden [1].

Erfolgt die Warenanordnung streng nach den drei Merkmalen Absatzhäufigkeit, Volumen und Gewicht, so haben die Zuckersorten, deren Absatzhäufigkeit gemäß Tabelle 16 136,o2 beträgt, beispielsweise einen ganz anderen Standort als die mit der Absatzhäufigkeit o,o2. Die traditionelle Anordnung nach Warengruppen wird verlassen. Der Warenumschlag, gemessen in tkm, wird minimiert.

Dieses System läßt sich jedoch nicht in allen Großhandlungen in reiner Form anwenden. Folgende Ordnungsmerkmale sind noch zu beachten:

244.44 Stoffliche Beschaffenheit

In vielen Großhandelsbranchen, insbesondere im Nahrungs- und Genußmittelbereich, spielt die stoffliche Beschaffenheit bei der Warenanordnung eine erhebliche Rolle. Geruchs- und klimaempfindliche Güter haben gesonderte Lagerplätze. Süßwaren, Fettwaren und Fleischwaren werden in besonders klimatisierten Räumen, Weine, Spirituosen und, der höheren Luftfeuchtigkeit wegen, beispielsweise auch Lederwaren im Keller aufbewahrt.

244.45 Bearbeitung

Vielfach ist auch der Einfluß der Warenbearbeitung auf die Warenanordnung zu berücksichtigen. Lebensmittelgroßhandlungen mit eigenen Röstereien stapeln den Kaffee in der Nähe der Röstanlagen. Auf diese Weise werden einerseits die

---

1) MARTIN, Oskar: Auftragsbearbeitung im Textilgroßhandel unter Berücks.der Lagerorganisation. Von Oskar Martin und C.H.Boerner. Hrsg.: RGH. Köln 1958. (Branchenuntersuchung im Textilgroßhandel. T.2.) S. 29.

Transporte zwischen den Arbeitsvorgängen des Röstens, Verlesens, Verpackens und der Stapelung des Kaffees verkürzt. Andererseits erreicht man die wegen des Kaffeeduftes erforderliche Trennung von anderen Warenstapeln. Ähnliches gilt für Weinabfüllungen und beim Einsatz von Verpackungsmaschinen für bestimmte Artikel.

244.46 Anbrüche

Hochwertige, kleindimensionierte Waren, die in angebrochenen Packungen abgesetzt werden, sind besonders kontrollbedürftig. Sie werden aus diesem Grunde unter Verschluß getrennt gelagert.

244.47 Trennung in Arbeits- und Reservelager

In größeren Lägern sind die Waren in einen Arbeits- und einen Reservebestand eingeteilt. Die Arbeitsläger, auch Handläger genannt, werden aus dem Reservebestand in einem derartigen Rhythmus aufgefüllt, daß immer alle Artikel im Arbeitslager vorrätig sind. In der amerikanischen Literatur wird diese Art der Warenanordnung als "assembly line system"[1] oder "selection line stock arrangement"[2] bezeichnet. Im russischen Schrifttum wird sie unter dem Prinzip der "geteilten Lagerung zur besseren Ausnutzung der Lagerfläche gefordert"[3]. Im mehrstöckigen Lagerhaus sind die Handläger entweder im ersten Stock oder in jedem Stockwerk untergebracht. Bei Verwendung von Palettregalen kann man die Reservewaren in den oberen Regalfächern unterbringen.

Im Arbeitslager sind hin und wieder Systeme von b e w e g l i c h e n W a r e n a n o r d n u n g e n anzutreffen, wobei die einzelnen Artikel keine festen Stapelplätze haben, sondern an einem gerade freien Platz gelagert werden. Diese Regelung, die in amerikanischen Großhandlungen unter der Be-

---

1) MESEROLE, William Henry Harrison: Streamlined wholesale grocery warehouses. Washington 1945. S. 96.

2) BROMELL, John Rundell: Modernizing and operating grocery warehouses. Washington 1951. S. 27.

3) Vgl. SEREBRJAKOV, S.V.: Organizacija i technika sovetskoj torgovli. Deutsche Ausg.: Serebrjakow, S.W.: Organisation und Technik des Sowjethandels. 2., unveränd. Aufl. Berlin 1952. S. 512.

zeichnung "slot system" gebräuchlich ist [1], wird vor allem bei Betrieben mit sehr stark schwankenden Absatzmengen angewandt. Hier würde die Warenanordnung an festen Stapelplätzen bei vorübergehend hohem Platzbedarf zu einem Engpaß an Warenfläche, bei zeitweise niedrigem Platzbedarf einer Sorte zu einem Freibleiben von Stapelraum, also in beiden Fällen zu Verstößen gegen den Grundsatz der optimalen Ausnutzung der Orte und Wege [2] führen. Ein Beispiel hierzu aus einer Schraubengroßhandlung findet sich in der Zeitschrift Fördern und Heben [3].

---

1) BECKMAN, Theodore N.: Wholesaling. Principles and practice. By Theodore N. Beckman and Nathanael Howard Engle. 3rd ed. New York 1959. S. 473.

2) Vgl. oben: 222. Die räumliche Besetzung.

3) Modernisierter Warenumschlag in einer Schraubengroßhandlung. - In: Fördern und Heben. 11(1961)12, S. 729.

245. Der Warenausgangsprozeß

245.o1 Auftragseingang

Wie vor dem Wareneingang erfolgt auch vor Ablauf des Warenausgangsprozesses eine E n t s c h e i d u n g der Betriebsleitung, die Entscheidung zur Annahme oder Ablehnung des Auftrages. In manchen Großhandelsbetrieben ist es noch üblich, alle eingehenden Kundenaufträge zunächst der Betriebsleitung oder dem Leiter der Verkaufsabteilung vorzulegen. Das Prinzip der Entscheidung in jedem Einzelfall ist aber schon durchbrochen, wenn die telefonisch oder durch den Kunden im Lager persönlich erteilten Aufträge ohne vorherige Rückfrage bei der Leitungsinstanz abgewickelt werden. Durch die Festlegung von Absatzkonditionen werden generelle Regelungen geschaffen. Nur die den gesetzten Bedingungen nicht entsprechenden Kundenaufträge, wie beispielsweise Aufträge mit von den normierten Absatzmengen abweichenden Warenmengen, brauchen dann als Ausnahmefälle der zuständigen Stelle zur Entscheidung zugeleitet werden. Für den Normalfall, die Übereinstimmung von Kundenauftrag und Absatzkonditionen, kann die zustimmende Entscheidung der Betriebsleitung unterstellt und der Arbeitsvorgang der Durchsicht des Kundenauftrages durch die Betriebsleitung oder eine andere Leitungsinstanz ausgeschaltet werden. Anstoß für den Ablauf des Warenausgangsprozesses ist dann der eingehende Kundenauftrag selbst.

Im Großhandelsbetrieb kann man zwei A r t e n des Auftragseingangs unterscheiden. Die eine ist der Auftragseingang, zu dem die Initiative vom Kunden, die andere ist diejenige, bei dem der Anstoß vom Großhandelsbetrieb selbst ausgeht.

In Zeiten des Warenmangels liegt die Aktivität zu den Umsatzakten im Zweifel bei den A b n e h m e r n. Derartige Situationen treten im Produktionsverbindungshandel je nach der Marktlage, bei einzelnen Roh- oder Halbwaren auch in Zeiten gesamtwirtschaftlichen Aufschwungs, hin und wieder auf. Im Konsumgüterbereich ist dies seltener zu

beobachten. Hier ergreift der Abnehmer meist nur in Fällen dringenden außerplanmäßigen Bedarfs die Initiative. In stärkerem Maße kommt dies nur in denjenigen Konsumgütergroßhandlungen vor, deren eigene Lagerhaltung wegen einer zu großen zum Warenkreis gehörenden Artikelzahl, wie im pharmazeutischen und im Büchergroßhandel, oder wegen der zu kleinen Lagerfläche des Abnehmers, wie in den Kleinbetrieben des Einzelhandels, nicht ausreicht.

Die Aufträge, die aufgrund einer Initiative des Kunden im Großhandelsbetrieb eingehen, treten in ganz unregelmäßigem Rhythmus auf, wenn nicht besondere Maßnahmen ergriffen werden, um einen regelmäßigeren Rhythmus herbeizuführen. Die Möglichkeiten hierzu sind begrenzt, weil der Großhandelsbetrieb meist im regen Wettbewerb mit anderen Betrieben steht und daher im allgemeinen nur geringen Einfluß auf die Bestellgewohnheiten seiner Abnehmer hat.

Liegt die Initiative zum Auftragseingang beim G r o ß h a n d e l s b e t r i e b, so besteht die Möglichkeit, einen regelmäßigeren Rhythmus zu erzielen. So ist in einigen pharmazeutischen Großhandlungen eine Regelung üblich, bei der die Kunden zu bestimmten, vorher festgesetzten Zeiten angerufen werden und bei dieser Gelegenheit ihre Bestellung aufgeben [1]. Auch der Rhythmus der Reisendenbesuche läßt sich beeinflussen. Insbesondere in denjenigen Großhandelsbranchen, in denen die Besuchshäufigkeit der Reisenden je Kunde relativ hoch ist, gibt es Betriebe, in denen die Kunden nach festen Terminplänen aufgesucht werden [2].

Die Übermittlung der Kundenaufträge vollzieht sich im Großhandel in vier verschiedenen Formen.

Die traditionelle Form der Entgegennahme der Kundenaufträge im Großhandel ist die Auftragseinholung durch R e i s e n d e. Diese Absatzform [3] findet sich vor allem in den Branchen, in denen starker Wettbewerb herrscht, also zum Beispiel im

1) Vgl. ROSENKRANZ, Robert: Wo bleibt das Präparat, Herr Apotheker? Eine Reportage über die Organisation fließender Arbeitsabläufe in der pharmazeutischen Großhandlung Friedrich Schaefer, Darmstadt. - In: Rationelle Büro. 8 (1957) 2, S. 51.

2) Vgl. ZELLEKENS, Hermann J.: Die Leistung der Reisenden im Großhandel. 2. Aufl. Köln 1962. S. 153.

3) Zur Terminologie vgl. GUTENBERG, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 4., überarb. Aufl. Bd 2. Der Absatz. Berlin, Göttingen, Heidelberg 1962. S. 113.

Baustoffgroßhandel, und bei stark erklärungsbedürftigen [1] Waren, wie etwa bei Maschinen. Hier sind die Reisenden meist ausgebildete Fachleute, die Beratungs- und Informationsaufgaben miterfüllen. Schließlich ist auch bei modeabhängigen Gütern das Reisendengeschäft stark ausgebildet. Ermittlungen der Rationalisierungsgemeinschaft des Handels in 6 Textilgroßhandlungen zeigten folgende Anteile des Reisendenabsatzes am Gesamtabsatz [2]:

Betrieb Nr.	Anteil des Absatzes durch Reisende am Gesamtabsatz
1	3o - 4o %
2	34 %
3	95 %
4	7o %
5	48 %
6	6o %

Am geringsten ist der Reisendeneinsatz bei den Großhandlungen, die den Schwerpunkt ihrer Tätigkeit auf die Beschaffung von Waren verlegen, wie die sammelnden Großhandlungen. Eine besondere Situation ist im Nahrungsmittelgroßhandel gegeben. Durch den starken Wettbewerb kommt dem Reisendeneinsatz große Bedeutung zu. In einem von der Rationalisierungsgemeinschaft des Handels untersuchten Lebensmittelgroßhandelsbetrieb hatten die Absatzformen folgenden Anteil am Gesamtabsatz [3]:

Absatzform	Anteil am Gesamtabsatz
Absatz durch Reisende	95 %
telefonischer Verkauf	3 %
schriftlicher Verkauf	1 %
persönliche Auftragserteilung	1 %

1) Zur Erklärungsbedürftigkeit von Waren vgl. SCHNUTENHAUS, Otto Richard: Absatzpolitik und Unternehmungsführung. Freiburg 1961. S. 168 ff.

2) MARTIN, Oskar: Absatzpolitik und Absatzorganisation im Textilgroßhandel. Von Oskar Martin und Friedrich Prieß. Hrsg.: RGH. Köln 1957. (Branchenuntersuchung im Textilgroßhandel. T.1.) S. 2o.

3) MARTIN, Oskar: Absatzpolitik und Absatzorganisation im Nahrungsmittelgroßhandel. Von Oskar Martin und Friedhelm Maassen. Hrsg.: RGH. Köln 1958. (Branchenuntersuchung im Nahrungsmittelgroßhandel. T.2.) S. 61.

Diese Relationen dürften jedoch höchstens für einen Teil des unabhängigen Lebensmittelgroßhandels charakteristisch sein. Im übrigen ist im Nahrungsmittelbereich ein Sinken des Anteils des Absatzes durch Reisende zu beobachten. Bei den Zusammenschlußformen werden die Reisenden vielfach durch Kontaktleute ersetzt, die als Fachleute für Werbung, Dekoration, Steuern oder Rechtsfragen die Einzelhändler beraten [1].

Stattdessen hat insbesondere der s c h r i f t l i c h e Verkauf steigende Tendenz. Dies gilt in erster Linie für die Zusammenschlußformen im Nahrungsmittelsektor. Hier besteht, da die Beziehungen zwischen Großhandelsbetrieb und Abnehmern eng sind, nicht die Notwendigkeit, vor jedem Kaufentschluß zunächst Kontakte durch Verkaufsgespräche zu festigen. Auch ist der Kundenstamm konstant genug, um den Einsatz schematisierter Kontaktmedien wie des Ordersatzes zu ermöglichen [2]. In den übrigen Konsumgüterbranchen ist der schriftliche Verkauf weniger stark verbreitet. Eine große Bedeutung hat er jedoch im Büchergroßhandel. Bei langfristigen Abnahmeverträgen, wie sie im Produktionsverbindungsgroßhandel vielfach üblich sind, dominiert ebenfalls die schriftliche Auftragserteilung. Allerdings erfolgen die Abrufe der einzelnen Teillieferungen vielfach telefonisch.

Der t e l e f o n i s c h e Verkauf hat im Großhandel sehr unterschiedliche Verbreitung. Am höchsten dürfte sein Anteil an den Absatzformen im pharmazeutischen Großhandel sein. Im Textilgroßhandel kommt er nach Untersuchungen der Rationalisierungsgemeinschaft des Handels nur selten vor. Telefonischer und schriftlicher Verkauf erreichen dort zusammen nicht einmal 5 % vom Gesamtabsatz [3].

Die p e r s ö n l i c h e Auftragserteilung durch die Kunden in Verbindung mit der Selbstabholung der Waren ist ins-

---

1) Vgl. NIESCHLAG, Robert: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik. Berlin 1959. S. 456.

2) Vgl. dazu insbesondere SUNDHOFF, Edmund: Absatzorganisation. Wiesbaden 1958. S. 31.

3) MARTIN, Oskar: Absatzpolitik und Absatzorganisation im Textilgroßhandel. Von Oskar Martin und Friedrich Prieß. Mitw.: C.H. Boerner. Hrsg.: RGH. Köln 1957. (Branchenuntersuchung im Textilgroßhandel. T.1.) S. 2o.

besondere im Lebensmittel- und Textilsortimentsgroßhandel verbreitet, wo die Kunden sich an Ort und Stelle einen Überblick über das Warenangebot verschaffen wollen. Im übrigen kommt die Auftragsabgabe durch den Inhaber des Abnehmerbetriebes oder einen seiner Mitarbeiter noch bei den verschiedenen im Großhandel gebräuchlichen Marktveranstaltungen, wie Messen und Auktionen, vor [1]. Hierzu zählen auch die Bestellwochen und Einkaufssitzungen, die vor allem von den Einkaufsgenossenschaften durchgeführt werden [2].

Die verschiedenen Absatzformen haben Bedeutung für den Rhythmus des Eingangs der Kundenaufträge. Die Zeitpunkte der persönlichen Besuche der Kunden im Lager sind vom Großhandelsbetrieb kaum beeinflußbar und daher rhythmisch sehr unregelmäßig. Das gleiche gilt für telefonisch eingehende Eilaufträge. Anders ist es, wenn der Großhandelsbetrieb die Initiative beim telefonischen Verkauf hat. Das oben bereits angeführte Beispiel der pharmazeutischen Großhandlungen, die die Apotheken in vorher mit diesen vereinbarten, regelmäßigen Zeitabständen telefonisch zur Durchsage ihrer Aufträge anhalten, zeigt, daß hier ein regelmäßigerer Rhythmus erzielt werden kann. Das gleiche gilt für die schriftlichen Bestellungen durch den Ordersatz. Bei den freiwilligen Ketten und Einkaufsgenossenschaften, die mit Ordersätzen arbeiten, ist es üblich, für die Anschlußkunden jeweils Bestelltage festzusetzen, an denen die Aufträge dann mit der Post zu bestimmten Zeiten beim Großhandelsbetrieb eingehen. Die Zusammenschlußgroßhändler haben auch die Möglichkeit, eine Regelung der Eingangszeiten für Eilaufträge und Nachbestellungen einzuführen. In einer Großhandlung einer freiwilligen Kette des Lebensmittelhandels in der Schweiz bestehen folgende Annahmetermine für Kundenaufträge [3]:

---

1) Vgl. SEYFFERT, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels. 4. Aufl. Köln, Opladen 1961. S. 396-412.

2) Vgl. SCHEER, Werner: Die Absatzwirtschaft der Einkaufsgenossenschaften im Lebensmittelhandel. Mannheim, Wirtsch.-H., Diss. v. 1953. S. 75.

3) HUBACHER, Erich: Betriebsorganisation im Grosshandel. - Im Auftrage der Colgro. T.1. Bern 1957. S. 58.

Schriftliche Bestellungen: Am Tage vor der Auslieferung mit der Morgenpost

Telefonische Bestellungen: Am Tage vor der Auslieferung bis 9,oo Uhr

Telefonische Nachbestellungen (höchstens 5 Posten): Am Tage vor der Auslieferung bis 11,oo Uhr.

Beim Absatz durch R e i s e n d e läßt sich leicht ein regelmäßigerer Rhythmus für den Auftragseingang erzielen, insbesondere dann, wenn die Reisenden ihre Kunden in regelmäßigem Turnus besuchen.

245.o2 Auftragszeit

Die Auftragszeit, also diejenige Zeit, die für die Ausführung eines Auftrags insgesamt zur Verfügung steht, ist im Großhandel sehr unterschiedlich. Sie kann, wie bei langfristiger Vordisposition, mehrere Monate betragen [1], aber auch, etwa im pharmazeutischen Großhandel, nach Minuten bemessen sein.

Meist wird aber die Lieferung zum frühestmöglichen Zeitpunkt verlangt. In einem vom Betriebswissenschaftlichen Institut der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Zürich untersuchten Engros- und Versandhandelsbetrieb betrug die Auftragszeit im Durchschnitt zwei Tage, also 16 Stunden [2]. Der Wettbewerb erzwingt meist eine Verkürzung der Auftragszeit.

In fast allen Großhandelsbetrieben kommen gelegentlich E i l a u f t r ä g e vor. In einer im Rahmen einer Studie des Department of Business Organization der Ohio State University untersuchten pharmazeutischen Großhandlung waren fast 1/5 der Aufträge "rush orders" oder "waiting orders". Diese Eilaufträge wurden erledigt, indem die Warenzusammensteller jeder Abteilung die Lageristen der folgenden Ab-

---

1) Vgl. oben: 111.23 Zeitwandel.

2) ORTLIEB, Ivar: Wahrscheinlichkeitsrechnung. Anwendung der Wahrscheinlichkeitsrechnung auf die Untersuchung der Kenngrössen von Engros- und Versandbetrieben. - In: Industrielle Organisation. 26(1957)11, S. 396.

teilung durch Zurufe auf die eiligen Aufträge aufmerksam machten [1]. Diese Regelung hatte sich allerdings nicht bewährt. Vielmehr wurden bei einer Häufung von Eilaufträgen die entsprechenden Zurufe einfach nicht beachtet und die Eilaufträge nicht mehr mit Vorrang behandelt. Die Frage, ob Eilaufträge überhaupt angenommen werden sollten, steht hier nicht zur Diskussion. Sie muß unter absatzpolitischen und anderen Erwägungen betrachtet werden. Organisatorisch gesehen stellt die Frage der Eilaufträge ein Problem der Arbeitsfolge dar. Setzt man voraus, daß sich der Warenausgangsprozeß streng nach dem Grundsatz des organisatorischen Mindestlagers vollzieht, so ist die bei den Eilaufträgen geforderte Beschleunigung des Arbeitsablaufs nicht mehr möglich. Geht man aber davon aus, daß in der Praxis des Großhandels das Fließprinzip nicht in vollkommener Form, sondern vermischt mit Einflüssen des Bündelsystems gegeben ist, daß also die Auftragsbelege nicht einzeln, sondern in, wenn auch kleineren, Bündeln zur nächsten Bearbeitung weitergeleitet werden, so können die Eilaufträge bei entsprechender Kennzeichnung durch Änderung der Reihenfolge beschleunigt werden.

Eine namhafte deutsche Büchergroßhandlung läßt die Kundenaufträge von ihrer Auftragsannahmestelle in fünf Dringlichkeitsgrade einstufen. Die entsprechenden fünf Farbsymbole, mit denen die Auftragsbelege gekennzeichnet werden, bedeuten jeweils bestimmte Auslieferungszeiten, die zweimal jährlich bei Erscheinen des Fahrplans nach den Abfahrtszeiten von Zügen festgesetzt werden. Die Selbstabholer-Aufträge werden in die höchste Dringlichkeitsstufe eingereiht.

---

1) FISHER, Albert Benjamin: Warehouse operations of service wholesale druggists. Columbus, Ohio 1948. S. 43.

245.03 Auftragsannahme

Bei der Auftragsannahme kommt es darauf an, die eingehende Kundenbestellung in eine betriebliche Teilaufgabe umzuwandeln.

Ein R e i s e n d e n auftrag, der auf einem besonderen Vordruck mit mehreren Durchschriften eingereicht wird und auf dem die Waren entsprechend der Lagerordnung und mit Artikelnummer aufgeführt sind, braucht im Büro nur dahingehend überprüft werden, ob die betreffenden Artikel vorrätig sind und ob der Kunde kreditwürdig ist. Dann kann die Warenzusammenstellung im Lager sofort beginnen.

Geht der Auftrag auf Initiative des Kunden ohne Beachtung der Lagerordnung und ohne Artikelnummer s c h r i f t l i c h ein, so muß er in die für den Betriebsablauf geeignete Form umgewandelt werden. In diesem Falle ist Abschreibearbeit kaum zu vermeiden. Wird der Kundenauftrag auf Initiative des Großhandelsbetriebes durch Versand von Auftragsformularsätzen erteilt, die der Warenanordnung im Lager entsprechen, so erübrigt sich das Abschreiben.

Bei t e l e f o n i s c h e m Eingang ist es im Großhandel vielfach üblich, den Auftrag zunächst so zu notieren, wie er vom Kunden aufgegeben wird, und ihn später in die für den Warenausgangsprozeß erforderliche Fassung zu bringen. Daß sich diese zweimalige Ausführung des gleichen Arbeitsvorganges vermeiden läßt, zeigt das Beispiel der pharmazeutischen Großhandlung Friedrich Schaefer, Darmstadt. Hier nehmen die Telefonistinnen die bei ihnen eingehenden Aufträge unmittelbar mit der Schreibmaschine in den Auftragsformularsatz auf [1]. Diese organisatorische Lösung ist aber im Großhandel sonst noch wenig verbreitet.

Holt der Kunde die Ware am Lager p e r s ö n l i c h ab und wird er dabei von Arbeitskräften des Großhandelsbetriebes bedient, so schließen die Dienstleistungen im allgemeinen auch das Ausfüllen des Auftragsvordruckes mit

---

1) ROSENKRANZ, Robert: Wo bleibt das Präparat,Herr Apotheker? Eine Reportage über die Organisation fließender Arbeitsabläufe in der pharmazeutischen Großhandlung Friedrich Schaefer, Darmstadt. - In: Rationelle Büro. 8(1957)2, S. 49.

ein. Handelt es sich dagegen um ein Lager mit Selbstbedienung, so erledigt der Kunde vielfach diese Tätigkeit.

Nach dem Grundsatz der Stetigkeit der Arbeitsfolge sind alle diejenigen Arbeitsvorgänge, die anstatt hintereinander, gleichzeitig ausgeführt werden können, parallel zu schalten [1]. Um die Arbeitsstufen

Fakturierung
Festlegung der Versandeinheiten
Transport zum Anstellplatz

gleichzeitig ausführen zu können, muß der Auftragsformularsatz bei der Auftragsannahmestelle geteilt und den entsprechenden Stellen gleichzeitig zugeleitet werden.

Voraussetzung dafür ist ferner, daß vor Beginn der Warenzusammenstellung im Lager bereits bekannt ist, welche Artikel vorrätig sind. Dies wird in einer Reihe von Großhandlungen durch eine bei der Auftragsannahmestelle geführte A r t i k e l k a r t e i erreicht. Die Artikelzettel enthalten alle Angaben über die einzelnen Waren und sind nach Artikelnummern geordnet, die wiederum den Lagerstandorten entsprechen. Die Artikelkartei vermittelt so eine Übersicht über den gesamten Lagerbestand. Die Anzahl der Artikelzettel der Ziehkartei ist gleich der Zahl der auf Lager befindlichen Wareneinheiten. Bei Eingang einer Kundenbestellung entnimmt die Auftragsannahmestelle der Ziehkartei, entsprechend den Auftragszeilen, die Zettel der einzelnen Waren. Sind die Artikelzettel im Adrema-Verfahren gewonnen worden, können sie noch mit der Kundenadresse versehen und den einzelnen Lagerabteilungen zugeführt werden, wo man sie auf die Wareneinheiten aufkleben kann. Die einzelnen Teile des Auftragsformularsatzes gehen inzwischen, mit dem Vermerk versehen, welche Waren nicht vorrätig sind, zur Festlegung der Versandeinheiten und zur Fakturierung. Ist ein Artikel nicht vorrätig, so erhält die Einkaufsabteilung einen Durchschlag des Auf-

---

1) Vgl. oben: 231. Der Grundsatz der Stetigkeit der Arbeitsfolge.

trags oder eine Reservekarte aus der Artikelkartei als Signal für die Nachlieferung. Sobald die Sendung mit der betreffenden Ware vom Lieferanten des Großhändlers eintrifft, kann dann die Nachlieferung an den Kunden vorgenommen werden. Sind die Artikelzettel Lochkarten, so verwendet man meist den Auftragsformularsatz für die Arbeiten im Lager und gibt die Lochkarten zur Fakturierung und von dort zur Verbuchung weiter.

Die Anbrüche und Waren mit nicht im voraus bestimmbarem Gewicht werden, wenn sie ausnahmsweise in Kundenaufträgen vorkommen, gesondert behandelt [1].

In der Edeka-Großhandlung Gerolstein, die mit etwa 3.5oo verschiedenen Artikelzetteln arbeitet, dauert das Ziehen und Zusammenstellen der Zettel bei Einsatz von drei Arbeitskräften maximal drei Stunden täglich [2].

Die Artikelkarten eignen sich auch zur Erfassung von Waren, die im Streckengeschäft geliefert werden. Hierfür können getrennt nummerierte Artikelzettel verwandt werden. Die gleiche Ware erhält dann getrennte Artikelnummern je nachdem, ob sie vom Lager oder ohne Berührung des Lagers abgesetzt wird. Dies kommt beispielsweise bei Röstkaffee im Nahrungsmittelgroßhandel vor [3].

Leitet die Auftragsannahmestelle die einzelnen Teile des Auftrags getrennt voneinander weiter, so müssen Vorkehrungen getroffen werden, daß diese Teile später wieder zusammen kommen. Das geschieht durch die Vergabe von Kunden- oder Auftragsnummern. Die K u n d e n n u m m e r n haben den Vorteil, daß auch etwaige Nachbestellungen und nachbeschaffte Fehlartikel ohne weiteres mit der Hauptbestellung zusammen zum Versand und zur Fakturierung gelangen. Es ist zudem möglich, die Kundennummern nach einem System einzuteilen, das die Reisendenbezirke und

---

1) Vgl. unten: 245.o5 Fakturierung.

2) DICKHÖRNER, Hermann: Erfahrungen mit Lochkarten in Edeka-Genossenschaften. - In: Lochkarte. 23(1958)177, S.2192.

3) DICKHÖRNER, Hermann: Erfahrungen mit Lochkarten in Edeka-Genossenschaften. - In: Lochkarte. 23(1958)177, S.2194.

Lastwagentouren mit berücksichtigt. Auf gewisse Nachteile der Vergabe von Kundennummern wird im Zusammenhang mit der Warenausgangskontrolle noch einzugehen sein [1]. Die A u f t r a g s n u m m e r n werden meist täglich neu mit eins beginnend, fortlaufend vergeben. Sie erübrigen nicht zusätzliche Nummern für die Lastwagentouren.

In einigen Großhandelsbranchen, wie beispielsweise im Großhandel mit Eisenwaren und Hausrat, spielen beim Warenausgangsprozeß individuelle Konditionen und besondere Wünsche der Kunden eine größere Rolle. Hier wird daher vielfach bei der Auftragsannahmestelle außer der Artikelkartei auch eine K u n d e n k a r t e i geführt, aus der die besonderen Vereinbarungen hervorgehen. In den übrigen Betrieben steht die Kundenkartei im allgemeinen in der Rechnungsabteilung.

Sind die E i n z e l p r e i s e nicht bereits im Auftragsformularsatz oder im Artikelzettel vorgedruckt, so können sie von der Auftragsannahmestelle eingesetzt werden.

Um dem Grundsatz der optimalen Auslastung der Arbeitskräfte des Warenausgangsprozesses zu entsprechen, könnte die Auftragsannahmestelle die Artikelzettel oder Durchschriften des Auftragsformularsatzes nach dem Z e i t b e d a r f für einzelne Arbeitsvorgänge an die verschiedenen Arbeitskräfte des Großhandelsbetriebes weiterleiten [2]. Die Voraussetzung hierfür wären Arbeits- und Zeitstudien zur Ermittlung des Zeitbedarfs einzelner Arbeitsstufen. Eine Arbeitsverteilung nach Auftragszeilen, wie sie von der Rationalisierungsgemeinschaft des Handels für den Textilgroßhandel vorgeschlagen wird [3], dürfte nur eine geringe Annäherung an dieses Ziel bringen, denn die Zeit für die Bearbeitung der verschiedenen Auftragszeilen ist nicht gleich.

---

1) Vgl. unten: 245.11 Warenausgangskontrolle.

2) Vgl. dazu auch: GÜRTLER, Rudolf: Arbeitsnormen im volkseigenen Großhandel. - In: Handel. 3(1953)5, S. 94.

3) MARTIN, Oskar: Die Auftragsbearbeitung im Textilgroßhandel. Von Oskar Martin und C.H. Boerner. Hrsg.: RGH. Köln 1958. (Branchenuntersuchung im Textil-Großhandel. T.2.) S. 46.

245.04 Kreditwürdigkeitskontrolle

Zwischen einzelnen Arbeitsstufen eines Arbeitszyklus sind Kontrollen immer dann erforderlich, wenn die Verschleppung von Fehlern oder Mängeln zur Folge hätte, daß Arbeitsvorgänge ausgeführt werden, ohne daß ein Fortschritt im Hinblick auf das Ziel der Aufgabe erreicht würde [1].

Bei Auftragseinholung durch R e i s e n d e sollte daher die Kreditwürdigkeitskontrolle vor dem Kundenbesuch erfolgen. Um das Ausschreiben eines besonderen Beleges zu vermeiden, kann die Kontrolle mit der Voranmeldung des Reisenden beim Kunden verbunden werden. Die Anmeldekarte des Reisenden durchläuft dann die Debitorenbuchhaltung, die sie, mit einem entsprechenden Vermerk versehen, wieder zurückschickt, falls die Kreditwürdigkeit nicht gegeben ist.

Bei p e r s ö n l i c h e m Verkauf ab Lager mit Kundenbedienung sollte die Kreditwürdigkeitskontrolle im Zusammenhang mit der Auftragsannahme erfolgen.

Bei s c h r i f t l i c h e n und t e l e f o n i s c h e n Aufträgen kann die Kreditwürdigkeit nach der Auftragsannahme und Weiterleitung des Auftrags geprüft werden. Die Annahme und Weiterleitung erfolgt dann unter dem Vorbehalt der Kreditwürdigkeit, und ein Teil des Auftragsformularsatzes geht zur Debitorenbuchhaltung.

Hier wird im Großhandel vielfach eine D e b i t o r e n k a r t e i geführt, in der die Kunden hinsichtlich des Zahlungsziels, also etwa in

Barzahlungskunden
Scheckzahlungskunden und
Kunden mit offenem Ziel,

eingeteilt sind, wobei die Zielkunden etwa noch in solche, die ihre Zahlungsfristen im allgemeinen genau einhalten, und solche, die diese Fristen bereits überschritten haben, untergliedert sein können. Im Textilgroßhandel werden vielfach für jeden einzelnen Kunden bestimmte Kreditlimite

1) Vgl. NORDSIECK, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. Stuttgart 1955. S. 169.

festgesetzt. Anhaltspunkte hierfür bilden zunächst meist die Angaben von Auskunfteien, später eigene Erfahrungen [1].

Ist eine derart differenzierte Unterteilung des Kundenbestandes nicht erforderlich, so genügt manchmal auch eine L i s t e der schlechten Zahler, die direkt der Auftragsannahmestelle vorliegen kann, so daß die Kreditwürdigkeitskontrolle dann doch vor der Weiterleitung des Auftrags möglich ist. Die Liste der schlechten Zahler kann dem Unternehmensleiter zur Entscheidung vorgelegt werden, der dann Vermerke wie "nur gegen Barzahlung" oder "nicht mehr liefern" anbringt.

Die Kreditwürdigkeitskontrolle ist vor allem wichtig bei Großhandelsbetrieben mit häufig wechselnden Abnehmern.

Wird bei der Auftragsannahmestelle eine Adrema-K u n d e n k a r t e i geführt, so kann die Kreditwürdigkeitskontrolle auch dadurch ersetzt werden, daß der Kontenführer der Debitorenkartei die Adressenplatten der Kunden, die das Zahlungsziel überschritten haben, herausnimmt. Die Auftragsannahmestelle leitet alle Aufträge, für die keine Adressenplatte vorhanden ist, der Debitorenbuchhaltung zu, die sie, wiederum mit entsprechenden Informationen versehen, an die Betriebsleitung zur Entscheidung weiterreicht.

245.o5 Fakturierung

Bei persönlichem Verkauf mit Kundenbedienung gegen Barzahlung muß die Rechnung dem Kunden zusammen mit der Ware übergeben werden.

Bei Zustellung der Ware an den Abnehmer ist die Mitlieferung der Rechnung vom organisatorischen Standpunkt nicht zwingend erforderlich. Bei Absatz an Einzelhändler ist jedoch zu berücksichtigen, daß die Rechnung dortals Unterlage für die Preisauszeichnung dient. Die Zusendung der

---

1) MARTIN, Oskar: Die Auftragsbearbeitung im Textilgroßhandel. Von Oskar Martin und C.H. Boerner. Hrsg.:RGH. Köln 1958. (Branchenuntersuchung im Textil-Großhandel. T.2.) S. 18.

Rechnung zusammen mit der Auslieferung der Ware wird daher von den Einzelhändlern als Dienstleistung des Großhändlers geschätzt. Sie liegt aber auch im Interesse des Großhändlers, da bei gegebenen Konditionen die Frist für den Zahlungseingang tendentiell verkürzt wird. Vom organisatorischen Standpunkt hat sie den Vorteil, die Ausstellung eines Lieferscheins zu erübrigen. An die Stelle des Exemplares des Lieferscheinsatzes, das als Empfangsbescheinigung an den Großhändler zurückgeht, tritt ein Durchschlag der Rechnung, der vom Kunden als Eingangsbestätigung unterzeichnet und dem Auslieferer übergeben wird.

Damit die Rechnung gleichzeitig mit der Ware herausgeschickt werden kann, muß die Fakturierung vor Abschluß der Warenzusammenstellung im Lager erfolgen.

Dies ist ohne weiteres möglich, wenn bereits vor dem Eintreffen des Kundenauftrages im Lager die Mengen der ausgehenden Waren bekannt sind. Die Lochkarten oder Adremakarten der Artikelkartei oder einzelne Teile des Auftragsformularsatzes können dann dem Lager und der Fakturierabteilung gleichzeitig zugeleitet werden. Fakturierung und Lagerarbeiten vollziehen sich nunmehr unabhängig voneinander zur gleichen Zeit. Man spricht daher auch von S i m u l t a n f a k t u r i e r u n g.

Eine andere Regelung, die Fakturierung vor Beginn der Lagerarbeiten abzuschließen, ist nur dann sinnvoll, wenn die Lagerarbeiten anhand der Kundenrechnung ausgeführt werden sollen. Dies kommt in Frage, wenn die Kundenbestellung schriftlich auf Initiative des Kunden ohne Verwendung eines Auftragsformularsatzes eingeht und dieser Auftragsbeleg als Vorlage für die Lagerarbeiten nicht geeignet ist. Vom Zeitpunkt des Eingangs des Kundenauftrages bis zum Eingang der Rechnung im Lager entstehen dann arbeitsablaufbedingte Liegezeiten der Ware [1]. Diese

1) Vgl. oben: 242. Der Grundsatz des organisatorischen Mindestlagers.

können ein erhebliches Ausmaß erreichen, zumal in vielen Großhandelsbetrieben die Fakturierung ohnehin den Engpaß im Warenausgangsprozeß darstellt. Einen Vorteil hat die V o r f a k t u r i e r u n g allerdings für die Warenausgangskontrolle [1].

Ist bei Auftragseingang noch nicht bekannt, welche Artikel vorrätig sind oder welche Gewichte die ausgehenden Wareneinheiten haben, so bleibt nur die Möglichkeit der N a c h f a k t u r i e r u n g. Sie kann ebensogut anhand der Ware wie anhand der Belege erfolgen. Die amerikanischen Textilgroßhandlungen fakturieren oft anhand der Ware [2]. Dabei wird meist dem Fakturisten ein Ansager zugeteilt, der ihm Art, Menge und Einzelpreis der jeweils vor ihm liegenden Artikel diktiert. Bei dieser Regelung können allerdings abwechselnd bei den beiden Mitgliedern der Arbeitsgruppe auftretende arbeitsablaufbedingte Wartezeiten nur durch sorgfältige Leistungsabstimmung und unter sonst günstigen Umständen vermieden werden. Die Nachfakturierung kommt auch in Frage, wenn der Kunde in kurzen Zeitabständen kleine Lieferungen erhält. Dies gilt beispielsweise für die Einzelabrufe im Rahmen von längerfristigen Abnahmeverträgen im Rohstoffhandel. Auch im Büchergroßhandel werden häufig Sammelrechnungen für einen größeren Lieferungszeitraum nachträglich erteilt.

Bei Vor- und Simultanfakturierung müssen zunächst die Absatzmengen der einzelnen Zeilen des Kundenauftrages fixiert werden. Dabei bereiten diejenigen Artikel Schwierigkeiten, deren G e w i c h t nicht im voraus bestimmbar ist. Sind die Gewichte des überwiegenden Teils des Warenausgangs in der Regel nicht vor Abschluß der Warenzusammenstellung bestimmbar, so kommen Vor- und Simultanfakturierung kaum in Betracht. Dies gilt für eine Reihe von Branchen des Großhandels mit Rohstoffen, teilweise auch mit Halbwaren. Hier werden vielfach alle ausgehenden Waren vor Verlassen des Lagers gewogen. Die Wiegekarte liegt dann der Fakturierung mit zugrunde.

---

1) Vgl. unten: 245.11 Warenausgangskontrolle.

2) MARTIN, Oskar: Die Auftragsbearbeitung im Textilgroßhandel. Von Oskar Martin und C.H.Boerner. Hrsg.: RGH. Köln 1958. (Branchenuntersuchung im Textilgroßhandel.T.2.) S. 71.

In anderen Großhandelsbranchen sind aber Waren mit nicht vorherbestimmbarem Gewicht die seltene Ausnahme. Hier kann daher entsprechend dem Substitutionsprinzip der Organisation [1] eine besondere Regelung getroffen werden. Möglichkeiten für derartige Ausnahmeregelungen sind:

1. Getrennte Fakturierung
2. Die betreffenden Waren werden zunächst im Lager verwogen und die Angaben der Rechnungsabteilung umgehend mitgeteilt.
3. Die Rechnung wird mit Zwischensumme ohne die zu verwiegenden Artikel geschrieben, die zum Schluß hinzugefügt werden.

Eine weitere Möglichkeit wird im Lebensmittelsortimentsgroßhandel angewandt. Die Edeka-Großhandlungen [2] arbeiten mit den Gewichtsstaffeln:

500 kg, 300 kg, 200 kg, 100 kg, 50 kg, 4 kg, 2 kg, 1 kg.

Artikel wie Käse, Wurst, Obst und Gemüse verwiegt man hier am Vortage für eine geplante Tagesabsatzmenge und verzeichnet sie in einer besonderen Liste. Nach den ermittelten Gewichten werden bei Eingang des Kundenauftrages die Gewichtsstaffelzettel der Ziehkartei entnommen.

Liegen die mengenmäßigen Angaben über die Ware fest, so sind noch die E i n z e l p r e i s e zu ermitteln. Bei Großhandlungen mit nicht zu großem und nicht zu veränderlichem Warenkreis sind die Einzelpreise für eine größere Zahl von Artikeln im voraus bekannt. Sie können in Ordersätze eingedruckt, in Artikellochkarten eingestanzt oder in Artikelplatten eingeprägt werden. Bestehen diese Voraussetzungen nicht, so müssen die Einzelpreise bei jedem Auftrag individuell eingesetzt werden. Dies trifft für den Großhandel mit Eisenwaren und Hausrat zu, der bis zu 50.000 Artikel von ganz unterschiedlicher stofflicher Beschaffenheit und äußerer Form führt [3] und wo "fast täglich" bei irgendeiner Ware Preisänderun-

---

1) Vgl. oben: 121. Die generellen Regelungen.

2) DICKHÖRNER, Hermann: Erfahrungen mit Lochkarten in Edeka-Genossenschaften. - In: Lochkarte. 23(1958)177, S. 2192.

3) Vgl. oben: 022.7 Warenkreis.

gen [1] auftreten. Die Preise sind hier den Katalogen einer Vielzahl von Herstellern zu entnehmen. Dafür ist eine besondere Preisstelle in der Fakturierabteilung erforderlich. Ähnliches gilt für den pharmazeutischen Großhandel, wo die Zahl der Artikel noch größer ist [2], oder auch für den Baustoffgroßhandel, wo die Lageristen, trotz einer Artikelzahl von etwa 5o.ooo, die Einzelpreise anhand der in den einzelnen Abteilungen vorhandenen, umfangreichen Barsortimentskataloge einsetzen können, so daß die Rechnungsabteilung von dieser Arbeit entlastet wird.

Wenn Menge und Einzelpreis der Ware bekannt sind, dann fehlen als dritte Angabe noch die mit dem betreffenden Kunden vereinbarten K o n d i t i o n e n. Im Großhandel gibt es komplizierte Systeme von Zu- und Abschlägen und teils mehrstufigen Rabatten wie etwa im Großhandel mit Eisenwaren und Hausrat [3]. Teilweise sind aber standardisierte und sehr übersichtliche Kundenkonditionen gebräuchlich. Dann bestehen günstige Möglichkeiten für die Mechanisierung der Ermittlung des G e s a m t p r e i s e s der Rechnung. Im Textil- und Lebensmittelgroßhandel sind häufig nur Multiplikationen und Additionen runder und wenig veränderter Zahlen auszuführen, so daß meist leicht im Kopf gerechnet werden kann. Manche Betriebe dieser Branche haben daher nach Versuchen mit Fakturiermaschinen das Kopfrechenverfahren wieder eingeführt [4].

---

1) GÖRTZ,Heinz: Vom Kundenauftrag zur Rechnung. Hrsg.:RGH. Köln 196o. (Branchenuntersuchung im Großhandel mit Eisenwaren und Hausrat. T.2.) S. 123.

2) SEYFFERT,Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels. 4. Aufl. Köln, Opladen 1961. S. 166;

MANN,Gerhard: Funktionen und Marktbedingungen des pharmazeutischen Grosshandels. Nürnberg, Diss. v. 1956. S. 55.

3) GÖRTZ,Heinz: Vom Kundenauftrag zur Rechnung. Hrsg.:RGH. Köln 196o. (Branchenuntersuchung im Großhandel mit Eisenwaren und Hausrat. T.2.) S. 15o-151.

4) Vgl. MARTIN,Oskar: Die Auftragsbearbeitung im Textilgroßhandel. Von Oskar Martin und C.H. Boerner. Hrsg.:RGH. Köln 1958. (Branchenuntersuchung im Textilgroßhandel. T. 2.) S. 7o.

Der erste Arbeitsgang der F a k t u r i e r m a s c h i n e, das Abschreiben von Menge, Artikelbezeichnung, Artikelnummer und Einzelpreis der einzelnen Waren, ist die Wiederholung eines Arbeitsvorganges, den, je nach der Art des Auftragseingangs, der Kunde, der Reisende oder die Telefonistin bereits ausgeführt haben.

Bei Einsatz von Adrema- oder Lochkartenfakturiermaschinen entfällt das Abschreiben. In die A d r e m a - Artikelplatte können Angaben wie Menge, Verpackungsart, Artikelnummer, Artikelbezeichnung, Einzelpreis und Gesamtpreis eingeprägt werden. Die Adremaplatten sind für konstante Angaben gedacht. Jedoch ist auch eine gewisse Anpassung an Objektveränderungen möglich, da sich die Metallplatten etwa fünf- bis sechsmal umprägen lassen. Auf diese Weise können Preisänderungen berücksichtigt werden.

Bei Fakturierung mit L o c h k a r t e n kann noch eine Anzahl weiterer Angaben aufgenommen werden. Insbesondere lassen sich durch die Tabelliermaschine auch Skonti und Rabatte errechnen. Eine Tabelliermaschine schreibt nach jetzigem Stand der Entwicklung in der Stunde etwa 2oo Rechnungen mit durchschnittlich je 2o Artikelzeilen [1].

Lochkarten und Adremakarten eignen sich schließlich auch für die Fakturierung bei persönlichem Verkauf mit S e l b s t b e d i e n u n g. Die Edeka-Großhandlung Stuttgart steckt beispielsweise bei Ausstellungen die Artikel-Lochkarten in besondere Fächer an die Warenstapel im Selbstbedienungslager. Der Kunde zieht bei der Warenentnahme eine entsprechende Anzahl von Lochkarten, die er der Kassiererin am Lagerausgang zur Eingabe in die Tabelliermaschine aushändigt [2].

In der Lebensmittelgroßhandlung Ludwig Moralt, Bad Reichenhall, werden die waren im cash-and-carry-Lager mit mehrteiligen Adrema-Etikett-Artikelzetteln versehen, von

---

1) Vgl.: Handbuch der Lochkartenorganisation. Hrsg.: AWV, T.2. Die Lochkarte in der Praxis. Frankfurt/Main 1958. S. 191.

2) HESSE, Wolfram: Selbstbedienung bei Ausstellungen im Lebensmittelgroßhandel mit Lochkarten. - In: IBM Nachrichten. 9(1959)143, S. 1o57.

denen der Kunde bei der Warenentnahme einen Abschnitt abtrennt. Die Talons werden an der Kasse am Lagerausgang addiert und dem Kunden zurückgegeben, so daß er sie aufkleben und damit die Rechnung gewinnen kann [1].

In anderen cash-and-carry-Lägern füllt der Kunde die Rechnung selbst mit der Hand auf einem am innerbetrieblichen Transportgerät angebrachten Schreibbrett aus. Nur der Gesamtpreis wird an der Kasse ermittelt. Schreibt dagegen eine Arbeitskraft des Großhandelsbetriebes die Rechnung an der Kasse anhand der Ware, so ist eine weitere Kraft zum Ansagen von Artikelmenge und Einzelpreis erforderlich [2].

245.06 Rechnungskontrolle

Zweck der Kontrolle der Ausgangsrechnung ist, sicherzustellen, daß alle ausgehenden Waren berechnet und richtig berechnet werden.

Dabei sind die M e n g e n und A r t e n der ausgehenden Güter mit den in der Rechnung stehenden Artikeln zu vergleichen. Dieser Kontrollvorgang läßt sich mit der Warenausgangskontrolle verbinden [3].

Ferner ist die Übereinstimmung der eingesetzten E i n z e l p r e i s e mit den vereinbarten Preisen zu überprüfen. Hierfür sind in manchen Großhandelsbetrieben besondere Preisprüfstellen eingeschaltet.

Schließlich ist noch die Richtigkeit der R e c h e n o p e r a t i o n e n, der Multiplikationen und Additionen sowie der Rabatte und Skonti zu kontrollieren. Wollte man hier eine vollständige Kontrolle erzielen, so müßte man die bereits ausgeführten Arbeitsgänge noch einmal wiederholen. Bei Einsatz von Rechen- und Fakturiermaschinen genügt eine stichprobenweise Nachprüfung, um ein mögliches Versagen der Maschinen aufzudecken.

---

1) Kurzmeldung. - In: Adrema-Nachrichten. (1961)1, S. 2.

2) SCHONEWEG, Rüdiger: Selbstbedienung im Großhandel. Hrsg.: RGH. Köln 1961. S. 178.

3) Vgl. unten: 245.11 Warenausgangskontrolle.

245.07 Festlegung der Versandeinheiten

Die Arbeitsstufe der Festlegung der Versandeinheiten, die dem Versandleiter obliegt, ist so frühzeitig wie möglich in den Arbeitsablauf einzufügen, damit er die Tour derart einteilen kann, daß die Versandfahrzeuge einerseits bis zur Abfahrt keine arbeitsablaufbedingten Wartezeiten haben und andererseits möglichst weitgehend ausgelastet sind.

Wird bei der Ausführung der Kundenaufträge mit K u n d e n n u m m e r n gearbeitet, die auch die Lastwagentouren einschließen, so kann dem Versandleiter noch vor Beginn der Warenzusammenstellung im Lager ein Durchschlag des Kundenauftragsformularsatzes zugeführt werden. Verwendet man anstelle von Kundennummern A r t i k e l n u m m e r n, so muß er die Waren der einzelnen Kundenaufträge zu jeder Auslieferung nach Auslieferungstouren aufteilen.

245.08 Transport zum Anstellplatz

Im Großhandelslager kann man zwei unterschiedliche organisatorische Regelungen des Transports der Waren vom Stapelplatz zum Anstellplatz einander gegenüberstellen.

Die eine Regelung, die Warenzusammenstellung nach K u n d e n, besteht darin, daß alle Waren eines Kundenauftrages von einem Arbeitsträger an den verschiedenen Lagerstandorten eingesammelt und zum Anstellplatz transportiert werden.

Bei der Selbstbedienung führt der Kunde diesen Arbeitsgang selbst aus. Ihm wird ein innerbetriebliches Transportgerät zur Verfügung gestellt, auf das er die Waren an den verschiedenen Stapelplätzen auflädt. Entspricht die Warenanordnung den obengenannten Grundsätzen, so führt der Zusammenstellweg den Kunden durch das gesamte Arbeitslager. Hält sich der Kunde an die für ihn vorgesehene Regelung, ist der Transportweg eines Auftrages gleich dem gesamten Lagerweg.

Erfolgt die Warenzusammenstellung durch betriebliche Arbeitskräfte, ist außer den Be- und Entladezeiten die Zu-

sammenstellzeit und damit der Zusammenstellweg zu minimieren.

In dem Abschnitt über die Gesamtraumausnutzung im Großhandelslager [1] wurde das Arbeitslager eines Großhandelsbetriebes der Ermittlung der optimalen räumlichen Besetzung als Modell zugrunde gelegt. Das gleiche Arbeitslager dient nunmehr der Ermittlung der optimalen Regelung des Warentransports vom Stapelplatz zum Anstellplatz. Der Warenbestand umfaßt 1.4oo Artikel, von denen 276 absatzstarke Artikel sind, die 5o % der Warenfläche einnehmen. Die Stapelfläche je Artikel beträgt o,8o m x o,25 m, bei den absatzstarken Artikeln o,8o m x 1,oo m.

Aus der Gesamtzahl der Artikel sind loo herausgegriffen worden, von denen 2o als absatzstarke Artikel ihren Standort in der günstig zur Anstellfläche gelegenen treppenförmigen Hälfte der Warenfläche haben [2].

Als die günstigste Regelung des Transports dieser loo Artikel vom Stapelplatz zum Anstellplatz wird diejenige gesucht, bei der die Wegstrecke je Auftrag am kürzesten ist.

Es wird unterstellt, daß die Stapelplätze der in den Kundenaufträgen vorkommenden Artikel zufällig [3] innerhalb der loo herausgegriffenen Artikel verteilt sind, jeder eingehende Kundenauftrag zu 8o % aus absatzstarken Artikeln besteht und nur einmal die genormte Absatzmenge des jeweiligen Artikels enthält [4].

Werden die Waren in der Reihenfolge von den Stapelplätzen entnommen, wie sie im Auftragsvordruck aufgeführt sind, kommt die Regelung der Warenzusammenstellung nach K u n d e n a u f t r ä g e n aufgrund von Ordersätzen in Anwendung.

---

1) Vgl. oben: 222.7 Gesamtraumausnutzung.

2) Vgl. oben: Abbildung 4.

3) Die Zufallsverteilung wurde durch Ziehen von Loszetteln für die Artikel eines jeden betrachteten Kundenauftrages in die nachfolgende Berechnung eingeführt.

4) Vgl. oben: 244.41 Absatzhäufigkeit.

Der Transportweg ist für diesen Fall durch die Ordersätze bestimmt, und die Transportstrecke je Kundenauftrag in der Regel gleich der doppelten Länge des Hauptwegabschnittes vom Stapelplatz des am weitesten entfernten Artikels bis zum Anstellplatz. Hinzuzurechnen ist die doppelte Entfernung der Stapelplätze der übrigen Artikel vom Hauptweg, falls nicht durch Benutzung der parallel zum Hauptweg verlaufenden Seitenwege eine Abkürzung erreicht wird.

Mit wachsender Anzahl von Artikeln je Auftrag sinkt die Zunahme von Wegabschnitten, die für den Transport eines jeden zusätzlichen Artikels zurückzulegen sind, da der gesamte Hauptweg meist bereits bei einer geringen Zahl von Artikeln durchlaufen werden muß. Unter diesen Voraussetzungen ist die Länge des Transportweges der in einem Kundenauftrag enthaltenen Artikel von der A u f t r a g s g r ö ß e, also von der Anzahl der Artikel je Kundenauftrag, abhängig.

Tabelle 17 verdeutlicht, wie sich die durchschnittliche [1] Transportstrecke mit wachsender Artikelzahl je Auftrag verändert:

Tabelle 17

Durchschnittliche Transportstrecke
je Kundenauftrag und je Artikel bei
Warenzusammenstellung nach Kundenaufträgen

Anzahl der Artikel je Kundenauftrag	Durchschnittliche Transportstrecke je Kundenauftrag m/Auftrag	Durchschnittliche Transportstrecke je Artikel m/Artikel
1	39,oo	39,oo
5	1o1,93	2o,39
1o	153,3o	15,33
15	193,43	12,89

1) Die Durchschnittswerte wurden durch Mittelung der Werte einer größeren Anzahl zufällig ausgewählter Aufträge errechnet.

Bei der zweiten Regelung werden die gleichen Artikel verschiedener Aufträge zusammen transportiert, die Warenzusammenstellung erfolgt nach A r t i k e l n. Die Transportstrecke für einen Artikel beträgt das Doppelte des kürzesten Weges vom Anstellplatz zum Stapelplatz. Die Wegabschnitte je Kundenauftrag sind - anders als in Regelung eins nicht mehr unabhängig von der A n z a h l der Aufträge.

Tabelle 18 veranschaulicht die sinkende Zunahme der Wegstrecke je Kundenauftrag bei wachsender Auftragszahl.

Tabelle 18

Durchschnittliche Transportstrecke je Kundenauftrag und je Artikel bei Warenzusammenstellung nach Artikeln

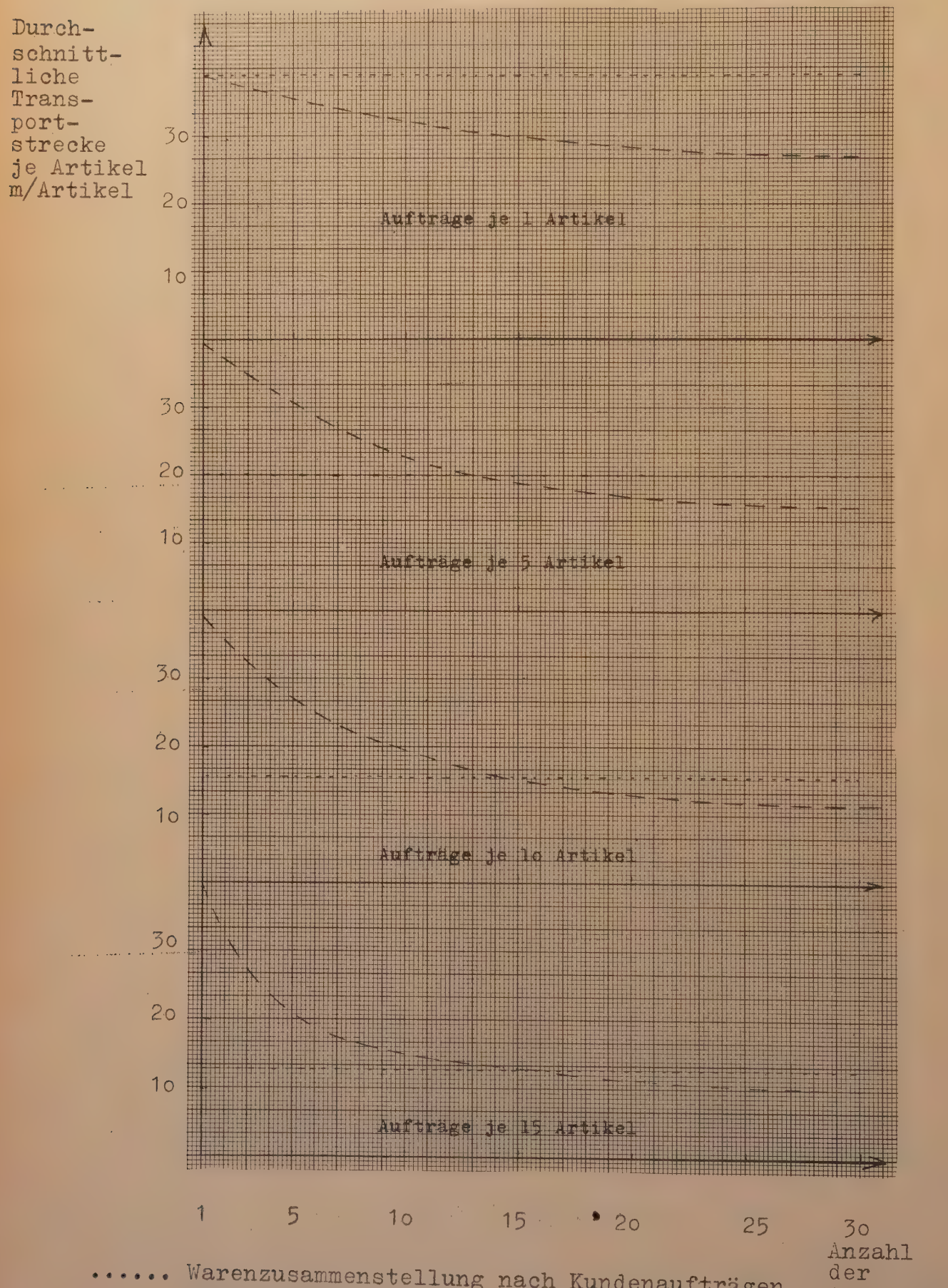
Anzahl der Kunden-aufträge	Durchschnittliche Transportstrecke je Kundenauftrag m/Auftrag				Durchschnittliche Transportstrecke je Artikel m/ Artikel			
Artikel je Auftrag								
Kundenaufträge	1	5	1o	15	1	5	1o	15
1	39,o	195	39o	585	39	39	39	39
5	34,9	162	243	318	35	32	24	21
1o	32,3	112	187	246	32	22	19	16
15	31,1	93	147	197	31	19	15	13
2o	29,8	85	132	163	3o	17	13	11
25	27,5	79	118	148	28	16	12	1o
3o	26,9	76	115	143	27	15	11	1o

Die in den Tabellen 17 und 18 aufgeführten Werte liegen der Abbildung 8 [1)] zugrunde. Betrachtet man eines der vier Koordinatensysteme für sich, so erkennt man die Abhängigkeit der durchschnittlichen Transportstrecke je Artikel von der A n z a h l d e r K u n d e n a u f t r ä g e,

1) Vgl. unten: Abbildung 8.

Abbildung 8

Durchschnittliche Transportstrecke je Artikel bei Warenzusammenstellung nach Kundenaufträgen und nach Artikeln



vergleicht man dagegen die einzelnen Koordinatensysteme miteinander, so tritt der Einfluß der A u f t r a g s g r ö ß e auf die Transportstrecke hervor.

Bei der Warenzusammenstellung nach K u n d e n a u f t r ä g e n ist die durchschnittliche Transportstrecke je Artikel unabhängig von der Anzahl der Aufträge. Die Kurve verläuft daher parallel zur Abszisse. Mit wachsender Auftragsgröße verringert sich der Abstand zur Abszisse beträchtlich: Die durchschnittliche Transportstrecke je Artikel wird wesentlich kürzer.

Bei der Warenzusammenstellung nach A r t i k e l n sinkt die durchschnittliche Wegstrecke je Artikel zunächst, unter den gegebenen Voraussetzungen vor allem bei einer Zahl von bis zu fünf Kundenaufträgen, sehr schnell, dann mit wachsender Zahl von Kundenaufträgen zunehmend langsamer. Diese Tendenz zeigt sich in allen vier Koordinatensystemen, ist also bei jeder Auftragsgröße gegeben. Sie ist darauf zurückzuführen, daß schon bei einer geringen Zahl von Aufträgen gleiche Artikel mehr als einmal vorkommen und später nur noch einzelne aus der großen Zahl der weniger häufig in den Aufträgen enthaltenen Artikel neu hinzutreten. Ein Vergleich des Verlaufs dieser Kurven in den vier Koordinatensystemen miteinander zeigt, daß sich mit wachsender Auftragsgröße einerseits die Tendenz des raschen Absinkens in dem Bereich 1 - 5 Kundenaufträge verstärkt, andererseits die Abflachung bei steigender Auftragszahl zunimmt.

Die Schnittpunkte der Kurve der durchschnittlichen Transportstrecke je Artikel bei Warenzusammenstellung nach Kundenaufträgen und nach Artikeln liegen für Kundenaufträge mit je 5,1o und 15 Artikeln bei einer Zahl von 13, 14 und 16 Kundenaufträgen.

Wie eingangs gesagt wurde, ist als die günstigste Regelung diejenige gesucht, bei der die durchschnittliche Transportstrecke je Artikel am kürzesten ist. Bei einer geringen A n z a h l von K u n d e n a u f t r ä g e n ist, wie der Kurvenverlauf zeigt, die Warenzusammenstellung nach Kundenaufträgen, bei einer größeren Zahl von Aufträgen die nach Artikeln stets günstiger. Mit wachsender Auftragsgröße

wird der Schnittpunkt der beiden Kurven erst bei einer steigenden Zahl von Aufträgen erreicht.

Die durchschnittliche Transportstrecke je Kundenauftrag bei der Warenzusammenstellung nach K u n d e n a u f t r ä g e n ist gleich der Summe aus der Wegstrecke zum Transport der absatzschwachen und der absatzstarken Artikel.

Führt man die Bezeichnung ein

A = Absatzschwacher Artikel

B = Absatzstarker Artikel

so kann man die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten eines absatzschwachen Artikels in einem Kundenauftrag mit P_A, eines absatzstarken mit P_B bezeichnen. Dabei ist

$$P_A + P_B = 1$$

und

s_A = Durchschnittliche Transportstrecke aller Artikel A

und

s_B = Durchschnittliche Transportstrecke aller Artikel B,

so ist der erwartete Weg für einen Artikel

$$E_s = P_A \cdot s_A + P_B \cdot s_B$$

Gemäß Voraussetzung ist

$$P_A = \frac{1}{5} \text{ und } P_B = \frac{4}{5}$$

Abgesehen von Kundenaufträgen mit 1-4 Artikeln enthält jeder Kundenauftrag mindestens einen absatzschwachen Artikel, der in dem vom Anstellplatz weit entfernten Teil der Lagerfläche gestapelt ist.

Man kann daher, wenn man Kundenaufträge mit 1-4 Artikeln vernachlässigt, davon ausgehen, daß der für die Artikel A und B insgesamt zurückzulegende Abschnitt des Hauptweges in s_A enthalten ist [1]. Dann ist für die Artikel B nur noch die durchschnittliche Transportstrecke auf dem Nebenweg hinzuzufügen [2].

1) Diese Konzeption bedeutet eine stärkere Abstraktion, denn streng genommen liegt ihr die Annahme zugrunde, daß alle Artikel A in einem Punkt vereinigt sind. Da die Artikel A viel seltener vorkommen als die Artikel B, erscheint dieses Vorgehen jedoch als zulässig. Man muß, um ein brauchbares Ergebnis zu bekommen, nur in Bezug auf die Artikel B genauer sein.

2) Für die freundliche Beratung bei der mathematischen Darstellung dieses Zusammenhanges ist der Verfasser Herrn Dr. rer.nat.H.Schneeweiß, Saarbrücken, zu Dank verpflichtet.

Definiert man

$\bar{s}_B$ = Durchschnittliche Transportstrecke für einen Artikel B auf dem Nebenweg

$\bar{n}$ = Anzahl der Artikel je Auftrag

P_B = Wahrscheinlichkeit für das Auftreten eines Artikels B,

so ist die durchschnittliche Gesamtstrecke je Kundenauftrag

$E_s = s_A + P_B \cdot \bar{n} \cdot \bar{s}_B$ und je Artikel $\frac{E_s}{\bar{n}} = \frac{s_A}{\bar{n}} + P_B \cdot \bar{s}_B$

Mit Hilfe dieser Formel läßt sich die oben wiedergegebene experimentelle Ermittlung überprüfen.

Setzt man die dem Modell zugrunde liegenden Werte für s_A und $\bar{s}_B$ ein und für

$n = 5$ $n = 10$ $n = 15$

so ergibt sich für

$\frac{E_s}{n} = \frac{62}{5} + \frac{4}{5} \cdot 12{,}4$ $\frac{E_s}{n} = \frac{62}{10} + \frac{4}{5} \cdot 12{,}4$ $\frac{E_s}{n} = \frac{62}{15} + \frac{4}{5} \cdot 12{,}4$

$\frac{E_s}{n} = 22{,}3$ $\frac{E_s}{n} = 16{,}1$ $\frac{E_s}{n} = 14{,}1$

Diese errechneten Ergebnisse stimmen mit den experimentell ermittelten [1] ziemlich genau [2] überein [3].

---

1) Vgl. oben Tabelle 17.

2) Bei der experimentellen Ermittlung wurden, wenn dies zu einer Verkürzung der Transportstrecke führte, auch die Seitenwege parallel zum Hauptweg benutzt. Dadurch sind die Werte des experimentellen Ergebnisses - im Einklang mit der Wirklichkeit - etwas geringer als die rechnerisch ermittelten.

3) Für die Errechnung der durchschnittlichen Transportstrecke je Artikel bei der Warenzusammenstellung nach A r t i k e l n sind allerdings schwierigere mathematische Überlegungen erforderlich. Insbesondere muß nunmehr die Wahrscheinlichkeit des Auftretens gleicher Artikel in verschiedenen Kundenaufträgen in die Betrachtung einbezogen werden.
Hätte man eine entsprechende Gleichung für die Warenzusammenstellung nach Artikeln, so könnte man den Schnittpunkt der beiden auf Seite 152 dargestellten Kurven berechnen und erhielte anstelle dieser experimentellen eine exaktere rechnerische Lösung der Frage, unter welchen Bedingungen die Warenzusammenstellung nach Kundenaufträgen und unter welchen Voraussetzungen die nach Artikeln günstiger ist. Im Rahmen dieser Arbeit wird die experimentelle Lösung aber als hinreichend genau angesehen.

Die Warenzusammenstellung kann auch a b t e i l u n g s-w e i s e vorgenommen werden. Diese Regelung ist insbesondere in mehrstöckigen Großhandelslägern üblich. Man bildet die Abteilungen hier meist nach der stofflichen Zusammengehörigkeit der Waren. Da die Auftragsgröße je Abteilung der des gesamten Auftrags ist, wird der Schnittpunkt der beiden in Abbildung 8 dargestellten Kurven tendenziell schon bei einer geringeren Zahl von Aufträgen erreicht. Die Warenzusammenstellung nach Artikeln ist daher bereits bei einer geringeren Zahl von Aufträgen die optimale Regelung.

Bei der abteilungsweisen Warenzusammenstellung spielt der Anteil der absatzstarken Artikel in den einzelnen Abteilungen eine Rolle. Wären die absatzstarken Artikel in einer Abteilung zusammengefaßt, so wäre hier die Tendenz, daß nach einer gewissen Zahl von Aufträgen immer häufiger gleiche Artikel aufträten und der Anteil der neu hinzukommenden Artikel abnähme, verstärkt. Der Schnittpunkt der beiden Kurven würde daher bereits nach einer noch geringeren Zahl von Aufträgen zustande kommen. Umgekehrt würde in den Abteilungen mit einem geringen Anteil absatzstarker Artikel nur selten der gleiche Artikel wiederkehren. Hier ist daher die Warenzusammenstellung nach Kundenaufträgen auch bei einer größeren Auftragszahl noch günstig, insbesondere dann, wenn man etwa mehrere Aufträge zu einem größeren zusammenfaßt, da beim Zusammenstellen nach Kundenaufträgen die durchschnittliche Transportstrecke je Artikel mit wachsender Auftragsgröße sinkt.

Bei Folgerung aus dem Gesagten sind die Voraussetzungen des hier zugrunde gelegten Modellfalls zu beachten. Insbesondere dürfen die Auftragsgröße und die Anzahl der Kundenaufträge nicht beliebig variiert werden. Bei höheren Auftragsgrößen und Auftragszahlen muß die Kapazität der Transportgeräte, die hier als ausreichend angenommen werden konnte, in die Betrachtung einbezogen werden. Eine Begrenzung der Zahl der Aufträge wird auch durch den Grundsatz der Stetigkeit der Arbeitsfolge erzwungen.

245.09 Auftragszusammenfassung

Die Arbeitsstufe "Auftragszusammenfassung" ist erforderlich, wenn am Anstellplatz die Waren eines Kundenauftrages und die dazugehörigen Belege noch nicht miteinander vereinigt sind.

Erfolgt der Transport vom Stapelplatz zum Anstellplatz nach dem K u n d e n a u f t r a g anhand der im voraus erstellten Ausgangsrechnung, so entfällt der Arbeitsvorgang "Auftragszusammenfassung". Bei Simultan- und Nachfakturierung muß am Anstellplatz die Rechnung mit der dazugehörigen Ware zusammengebracht werden, wenn beide gemeinsam versandt werden sollen [1].

Wird die Ware nach L a g e r a b t e i l u n g e n oder nach A r t i k e l n zum Anstellplatz transportiert, so müssen die verschiedenen Warenstapel und die entsprechenden Belege eines Auftrages, also Auftragskopien, Artikelzettel oder Rechnungsdurchschriften zusammengeführt werden. Von der Warenseite her wird dies erleichtert, wenn die Lageristen Auftrags- oder Kundennummern auf die Waren aufzeichnen oder - bei Verwendung von Adrema-Artikelzetteln - aufkleben. Von der Belegseite kann man die Auftragszusammenfassung durch die unmittelbare Weiterleitung eines Exemplars des Auftragsvordruckes an die Anstellabteilung vorbereiten.

Die Anstellfläche selbst ist in Felder eingeteilt, die mit Auftrags- oder Kundennummern bezeichnet sind. Die innerbetrieblichen Transportmittel befördern die Waren jeweils bis zu dem vorher bezeichneten Platz der Anstellfläche. Bei Verwendung von Kundennummern kommen am Anstellplatz die Artikel, die bei Auftragseingang nicht vorrätig waren und nunmehr n a c h g e l i e f e r t werden sollen, mit den übrigen, gerade an den betreffenden Kunden auszuliefernden Waren zusammen. Auch die N a c h b e s t e l l u n g e n der Kunden, die zwischen Eingang des Kundenauftrages und Warenausgang zusätzlich aufgegeben werden, können zusammen mit der Hauptbestellung ausgeführt werden.

---

1) Vgl. oben: 245.05 Fakturierung.

An der Anstellfläche sind die Kunden- oder Auftragsnummern so angeordnet, daß die Waren, die in einer Lieferungstour gemeinsam verschickt werden sollen, beisammen liegen.

Diese Anordnung gilt nicht für A n b r ü c h e, die der Kontrolle wegen meist in einem abgeschlossenen Teil der Anstellfläche untergebracht werden. Ebenso bleibt häufig ein besonderer Teil der Anstellfläche für die Warenaushändigung an s e l b s t a b h o l e n d e Kunden reserviert.

245.1o Transport zum Lagerausgang

Der Transportweg zum Lagerausgang ist kurz, da die Anstellfläche nahe beim Lagerausgang liegt. Dies darf jedoch nicht zu einer Unterschätzung dieser Arbeitsstufe führen. Vom organisatorischen Standpunkt ist vor allem die Möglichkeit wahrzunehmen, während des Transports zum Lagerausgang die Waren in die R e i h e n f o l g e zu bringen, nach der sie bei der Auslieferung an die Kunden aus dem Fahrzeug entnommen werden sollen. Die Waren, die zuerst auszuladen sind, müssen zuletzt von der Anstellfläche befördert werden.

Als sachliche B e t r i e b s m i t t e l bieten sich stetige Förderer an [1].

Für die A n b r ü c h e entfällt der Arbeitsvorgang "Transport zum Lagerausgang", wenn das Anbruch-Verschlußlager unmittelbar am Lagerausgang liegt.

245.11 Warenausgangskontrolle

Beim Warenausgang muß die Sicherheit gegeben sein, daß

1. alle und nur alle bestellten Waren ausgehen und
2. alle ausgehenden Waren berechnet werden.

Die Warenausgangskontrolle besteht daher aus einer Überprüfung der Übereinstimmung von Rechnung und ausgehender Ware. Als Gründe für die mangelnde Übereinstimmung kommen in Frage:

---

1) Vgl. oben: 221.1 Lagerbetriebsmittel.

1. Irrtum
2. Diebstahl

Der Irrtum ist der häufigste Grund. Jedoch können durch Diebstahl beträchtliche Verluste entstehen.

Die Warenkontrolle ist im Wareneingangsprozeß mechanisierbar [1]. Beim Warenausgang wird die Organisierbarkeit der Kontrolle durch die Verschiedenartigkeit der Kontrollobjekte vermindert. Eine v o l l s t ä n d i g e Prüfung der Identität von Rechnung und Warenausgang erfordert die physische Aufnahme jedes einzelnen Warenpostens, die erhebliche Zeit beansprucht.

Man nimmt daher teilweise nur eine Kontrolle nach der Anzahl der insgesamt verladenen S t ü c k e ("piece count") anstelle der Kontrolle nach Artikeln ("item count") vor.

Bei Vorfakturierung und bei Fakturierung aufgrund der Ware ist eine vollständige Prüfung der Übereinstimmung von Rechnung und Ware zur Vermeidung von Irrtümern am Lagerausgang nicht mehr erforderlich. Um den Kontrollzweck "Vermeidung von Diebstahl" zu erreichen, ist eine vollständige Kontrolle ebenfalls nicht notwendig. Mit unvorhergesehenen S t i c h p r o b e n k o n t r o l l e n läßt sich dieser Zweck sogar besser erfüllen.

Auch zur Verminderung von Irrtümern reichen Stichprobenkontrollen aus, wenn das Fehlerfeld abgegrenzt ist. Durch Kontrollstudien kann man ermitteln, welche Fehler bei bestimmten Artikeln und bestimmten Personen auftreten.

Bei der S e l b s t b e d i e n u n g gegen Barzahlung ist allerdings immer eine vollständige artikelweise Kontrolle erforderlich, sofern der Kunde die Rechnung selbst geschrieben hat. Die Kontrolle schließt in diesem Falle die Rechnungsprüfung hinsichtlich der vom Kunden eingesetzten Einzelpreise mit ein.

---

1) Vgl. oben: 243.o4 Wareneingangskontrolle.

245.12 Verladen

Das Verladen der Waren erfolgt durchweg in unmittelbarem Zusammenhangmit der Warenausgangskontrolle. Auf diese Weise werden Diebstähle zwischen Kontrolle und Verladen verhindert. Es besteht jedoch auch die Möglichkeit, die kontrollierten Waren mit Hilfe von Drahtverschlägen unter Verschluß zu nehmen und auf diese Weise Warenausgangskontrolle und Verladen zeitlich voneinander unabhängig zu machen.

Großhandlungen, die morgens früh beladen, können die Warenausgangskontrolle bereits am Vorabend vornehmen und so die Nutzungsnebenzeit des ausliefernden Fahrzeuges verkürzen.

Eine Minimierung der Nutzungsnebenzeit wird auch durch Verwendung auswechselbarer LKW-Pritschen erreicht. Der Motorwagen kann dann Auslieferungen vornehmen, während die Beladung der zweiten Ladepritsche erfolgt.

Nach Branchenuntersuchungen der Rationalisierungsgemeinschaft des Handels [1] benötigten vier Arbeitskräfte für das Beladen eines 4-t-LKW 3o-4o Minuten. Durch den Einsatz eines Transportbandes konnte die Beladezeit auf etwa die Hälfte verkürzt werden.

Mit dem Abschluß der Verladearbeiten endet der Warenprozeß im Bereich der physischen Warenbewegung im Großhandelsbetrieb.

245.13 Verbuchen

In der kommerziellen Sphäre folgen noch die mit dem Umsatz zusammenhängenden Buchungen, die Debitorenkontrolle und die Ablage der Belege in der Registratur.

Die R e c h n u n g s b e t r ä g e können unmittelbar im Anschluß an die Fakturierung verbucht werden. Bei Anwendung des Lochkartenverfahrens ergibt sich sogar die Möglichkeit, die Arbeitsvorgänge Fakturierung und

1) MARTIN, Oskar: Lagerorganisation und Auftragsdurchlauf im Nahrungsmittelgroßhandel. Von Oskar Martin und Friedhelm Maassen. Hrsg.: RGH. Köln 1957. (Branchenuntersuchung im Nahrungsmittel-Großhandel. T.1.) S. 6o.

Debitorenbuchung auf de, Kundenkonto miteinander zu verbinden, indem man einen Summendoppler an die Tabelliermaschine anschließt, der die Rechnungssummen in Lochkarten einstanzt. Auf diese Weise werden in einer Arbeitsstufe Rechnungen, Sollbuchung auf dem Debitorenkonto und Datenträger für statistische Auswertungen gewonnen.

Es verbleibt die Verbuchung des Z a h l u n g s e i n g a n g s. Entsprechen die Zahlungen in der Regel genau den Rechnungsbeträgen, sind also Teilzahlungen nicht üblich, so genügt das Einstanzen eines Haben-Steuerlochs und die Entnahme der Rechnungssummenkarte aus der Debitorenkartei zur Kennzeichnung der Zahlung. Kommen Skontoabzüge vor, so werden diese in die Rechnungssummenkarte eingelocht. Die Soll- und Habenbuchung erfordert so nur eine Lochkarte, und die Debitorenbuchhaltung ist immer tagfertig. Werden außer den Rechnungssummenkarten besondere Zahlungseingangskarten verwandt, die auch die Teilzahlungen ausweisen, lassen sich die Salden der einzelnen Debitorenkonten durch einen Tabelliergang schnell gewinnen.

Im cash-and-carry-Verkauf bringt der Zahlungsvorgang außer der Verbuchung besondere Probleme für den Organisator mit sich. Beim Selbstbedienungsverkauf gegen Barzahlung ist der Zahlungsvorgang häufig der Engpaßbereich in der Betriebsorganisation. Nach Erhebungen der Rationalisierungsgemeinschaft des Handels bringt der Kunde in Selbstbedienungsgroßhandlungen etwa 2o-3o % seiner Einkaufszeit an der Kasse zu [1].

Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, daß an der Kasse außer dem Arbeitsvorgang des Zahlens auch die Kontrolle und das Aufaddieren der vom Kunden eingesetzten Rechnungseinzelpreise, also Teile der Fakturierung und der Rechnungsprüfung, sowie die Warenausgangskontrolle mit ausgeführt werden. Alles in allem kann man nach den genannten Untersuchungen etwa mit folgenden Zeitanteilen für die einzelnen Arbeitsstufen rechnen:

---

1) SCHONEWEG, Rüdiger: Selbstbedienung im Großhandel. Hrsg.: RGH. Köln 1961. S. 172.

Tabelle 19

Zeitanteile der Arbeitsstufen an den Kassen von drei cash-and-carry-Großhandlungen [1]

Arbeitsstufen an der Kasse	Zeitanteile dieser Arbeitsstufen Betrieb 1	Betrieb 2	Betrieb 3
Warten	9,5 %	6,5 %	9,8 %
Kontrolle	45,7 %	3o,7 %	49,o %
Ermittlung des Gesamtpreises	22,2 %	33,6 %	24,2 %
Zahlung	22,6 %	29,2 %	17,o %
Gesamtzeit	loo,oo%	loo,oo%	loo,oo%

Die Rationalisierungsgemeinschaft des Handels berichtet in der gleichen Veröffentlichung auch von Ermittlungen über die Kapazitäten der Kassen in Selbstbedienungsgroßhandlungen. Danach liegt die Grenze der Kassenleistung bei einer Abfertigung von 12o Kunden mit einem Umsatz von 25.ooo - 3o.ooo DM je Tag und Kassiererin [1]. Bei darüber hinausgehendem Arbeitsanfall ist daher der Einsatz einer weiteren Kasse erforderlich.

245.14 Debitorenkontrolle

Das organisatorische Hauptproblem der Debitorenkontrolle liegt im Großhandel im Heraussuchen der fälligen Debitorenkontenkarten. Hier zeigt sich die Überlegenheit des Lochkartenverfahrens. Ist für alle Kunden ein einheitliches Zahlungsziel gesetzt, so können alle Debitorenkarten mit einem älteren als dem der Zahlungsfrist entsprechenden Rechnungsdatum mit Hilfe eines Durchlaufs durch die Sortiermaschine aus der Debitorenkartei entnommen werden. Sind, wie das in einer Reihe von Großhandelsbranchen der Fall ist, individuelle Zahlungsvereinbarungen

1) SCHONEWEG, Rüdiger: Selbstbedienung im Großhandel. Hrsg.: RGH. Köln 1961. S. 172.

mit dem Kunden üblich, so kann eine individuelle Fälligkeitszahl in die Lochkarte eingestanzt werden. Die entnommenen Debitorenkarten werden in die Tabelliermaschine eingegeben, die unmittelbar die Mahnauszüge für die einzelnen Kunden schreibt. Beim cash-and-carry-Verkauf entfällt die Debitorenkontrolle. Bei den freiwilligen Ketten hinterlegen die Einzelhändler vielfach Blankoschecks beim Großhändler, die dieser im Zusammenhang mit der Fakturierung ausfüllt und gleichzeitig mit dem Rechnungsausgang bei der Bank einreicht [1]. Auch bei dieser Regelung entfällt die Debitorenkontrolle.

245.15 Registratur

Die Belegprozesse enden mit der Ablage der Vordrucke in der Registratur. Mit Beginn der Ablage wird der Grundsatz des organisatorischen Mindestlagers aufgehoben. Für die Zeitdauer der Aufbewahrung der Schriftstücke gelten außerorganisatorische, systemfremde Bestimmungsgründe, insbesondere die bekannten rechtlichen Vorschriften. Wie in dieser Arbeit gezeigt wurde, ist die schnelle Anpassung an veränderte Datenkonstellationen ein charakteristisches Merkmal der Betriebsaufgabe im Großhandel. Vom organisatorischen Standpunkt ist daher eine übersichtliche Anordnung der Datenträger und die Minimierung der Zugriffszeiten der Belege in der Registratur des Großhandelsbetriebes mit besonderem Nachdruck zu fordern.

---

1) Vgl. NIESCHLAG, Robert: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik. Berlin 1959. S. 454.

ZUSAMMENFASSENDE SCHLUSSBETRACHTUNG

Das Führungsproblem "Betriebsorganisation im Großhandel" hat zwei Aspekte. Die Organisation des B e t r i e b s a u f b a u s umschließt die Abteilungs- und Stellengliederung und den organisatorischen Verkehr zwischen den betrieblichen Teilbereichen. Die Organisation des B e t r i e b s a b l a u f s umfaßt den Einsatz der Arbeitsträger und die Verknüpfung der Arbeitsverrichtungen zum betrieblichen Leistungsvollzug im Großhandelsbetrieb.

Bei den Teilproblemen der Betriebsorganisation wurde in dieser Arbeit der einheitliche o r g a n i s a t o r i s c h e S t a n d p u n k t zugrunde gelegt, der darin besteht, die Betriebsleistung im Hinblick auf die optimale Ausrichtung der Aufgabenträger auf die Aufgabenerfüllung zu betrachten.

Die B e t r i e b s a u f g a b e des Großhandels "Absatz von mit Dienstleistungen kombinierten Handelswaren an gewerbliche Verwender, Großverbraucher und Wiederverkäufer" ist komplex und veränderlich. Die A u f g a b e n e r f ü l l u n g ist daher ein Prozeß, der von einer Mehrzahl von Aufgabenträgern unter Anpassung an wechselnde Bedingungen zu vollziehen ist. Aufgrund der Aufgabenanalyse ergibt sich die gedankliche Gliederung in drei Teilprozesse . Die W a r e n p r o z e s s e umschließen die körperliche Warenbewegung und Warenanordnung innerhalb des Lagers des Großhandelsbetriebes. Die B e l e g p r o z e s s e sind das Spiegelbild dieser technischen Vorgänge im kommerziellen Bereich. Die pflegliche Betreuung und die Kontrolle der Betriebsfaktoren und des Betriebes, zusammengefaßt im Komplex der V e r w a l t u n g s p r o z e s s e, treten ergänzend zu den unmittelbar der Erfüllung der Betriebsaufgabe dienenden Verrichtungen hinzu.

Nicht der Inhalt des Betriebsprozesses sondern die seinem Vollzug dienenden betrieblichen R e g e l u n g e n waren Gegenstand der Untersuchung.

Das Ausmaß, in dem vom organisatorischen Standpunkt Bestim-

mungen über die Art und Weise des Verhaltens der Aufgabenträger bei der Aufgabenerfüllung zu treffen sind, wird durch die O r g a n i s i e r b a r k e i t bestimmt, die von der Veränderlichkeit der Betriebsaufgabe abhängt. Die Organisierbarkeit des Betriebsaufbaus wird vor allem vom Zielwandel, die des Betriebsablaufs vom Objekt-, Zeit- und Rhythmuswandel beeinflußt. Im Verlaufe der Arbeit wurde gezeigt, daß die Organisierbarkeit des Betriebsaufbaus im Großhandel größer ist als die des Betriebsablaufs.

Die t a t s ä c h l i c h e n R e g e l u n g e n, die im Großhandel vorzufinden sind, wurden in Form von Beispielen behandelt und an Modellen auf ihre Zweckmäßigkeit überprüft.

Um die optimale Ausrichtung der Aufgabenträger auf die Aufgabenerfüllung zu erreichen und auf diese Weise den produktiven Effekt des Betriebes zu erhöhen, müssen die organisatorischen Regelungen nach bestimmten G r u n d s ä t z e n getroffen werden. Der oberste Grundsatz der Betriebsorganisation ist das H a r m o n i e p r i n z i p, nach dem die Regelungen derart zu treffen sind, daß gegenseitige Leistungshemmungen, Leerlauf-, Doppel- und Fehlleistungen vermieden werden und die Teilarbeiten der einzelnen Aufgabenträger sich zur richtigen und rechtzeitigen Erfüllung der Betriebsaufgabe ineinanderfügen.

Alle übrigen organisatorischen Grundsätze sind Ableitungen vom Harmonieprinzip. Den einzelnen Hauptabschnitten der Arbeit wurden übergeordnete Grundsätze vorangestellt:

1 DIE ORGANISATION DES BETRIEBSAUFBAUS DES GROSSHANDELSBETRIEBES

11 Aufgabengliederung und Aufgabenverteilung

Grundsatz der aufgabenmäßigen Betriebsgliederung

12 Aufgabenzusammenfassung

Grundsatz der Substitution fallweiser durch generelle Regelungen

2 DIE ORGANISATION DES BETRIEBSABLAUFS DES GROSSHANDELSBETRIEBES

21 Die Arbeitsvorgänge im Großhandelsbetrieb und ihre Gliederung

Grundsatz des aufgabenmäßigen Arbeitsablaufs

22 Die Arbeitsbesetzung

Grundsatz der optimalen Auslastung der Arbeitsträger

23 Die Arbeitsfolge

Grundsatz der Stetigkeit der Arbeitsfolge

Grundsatz der variablen Ablauforganisation

24 Die Arbeitsvereinigung

Grundsatz der Rhythmisierung der Betriebsarbeit

Grundsatz des organisatorischen Mindestlagers

Die Hauptpunkte der Gliederung und die übergeordneten Grundsätze, von denen im Verlaufe der Arbeit die verschiedenen Einzelgrundsätze abgeleitet wurden, vermitteln eine zusammenfassende Übersicht über die einzelnen Stufen dieser Untersuchung.

Im H a u p t t e i l 1 wurden die organisatorische Struktur des Großhandelsbetriebes, das Kompetenzsystem, die Kommunikation und der Austausch von Informationen zwischen den Betriebsgliedern behandelt, im H a u p t t e i l 2 der Einsatz der Arbeitsträger und die Reihenfolge und das zeitliche Ineinandergreifen der Arbeitsstufen.

Die Grundsätze der Betriebsorganisation bilden ein geschlossenes System. Sie gelten ceteris paribus, also unter der Voraussetzung, daß sie nicht gegen systemfremde, außerorganisatorische Grundsätze verstoßen, denn bei einer Anwendung aller Grundsätze aus einem Teilbereich des sozialen Lebens ist zu prüfen, ob sie mit Grundsätzen aus anderen Teilbereichen des sozialen Lebens in Einklang stehen. Insbesondere können nichtorganisatorische Grundsätze aus dem Bereich des Betriebsfaktors menschliche Arbeitskräfte Vor-

rang haben, denn nach der Überzeugung des Verfassers darf der Mensch nicht, ökonomistisch oder mechanistisch,einseitig nur als Faktor der Betriebsleistung angesehen, sondern muß immer als ihr eigentlicher Sinn betrachtet werden.

BIBLIOGRAPHIE

zur

BETRIEBSORGANISATION IM GROSSHANDEL

Stand: 3o.6.1961

Die nachfolgende Bibliographie enthält die wichtigsten Beiträge über den G r o ß h a n d e l, einzelne seiner Branchen und Betriebe und seiner betrieblichen Teilbereiche, soweit sie auch Einblick in die innerbetriebliche Sphäre des Großhandels gewähren. Titel, die den Großhandel nur von einem überbetrieblichen, marktmäßigen Standpunkt betrachten, mußten unberücksichtigt bleiben.

Aus dem Bereich der B e t r i e b s o r g a n i s a t i o n konnten außer den Standardwerken nur diejenigen von den wichtigsten Beiträgen zu organisatorischen Einzelfragen aufgenommen werden, die für den Großhandel relevant sind.

Das erfaßte M a t e r i a l umfaßt sowohl Bücher als auch Zeitschriftenaufsätze, Beiträge in Sammelwerken und Handwörterbüchern und nicht im Buchhandel erschienene Schriften wie Verbands-, Betriebs-, Forschungsberichte und Dissertationen.

Das Material ist als a l p h a b e t i s c h e r T i t e l k a t a l o g angeordnet. Werke von bis zu drei Verfassern sind unter dem ersten Verfasser, Werke von mehr als drei Verfassern unter dem Sachtitel, die Sachtitel nach der gegebenen Wortfolge unter Weglassung des Artikels zu Beginn des Titels aufgenommen worden.

1 A B R O M E I T, Hans-Günther: Amerikanische Betriebswirtschaft. Die Praxis der Unternehmungen in den USA. Wiesbaden 1953. 28o S.

2 A B R O M E I T, Hans-Günther: Betriebswirtschaftslehre in anderen Ländern. (Außerhalb Europas.) - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Bd 1. Stuttgart 1956. Sp. 1o18-1o24.

3 A C K E R, Heinrich Bernhard: Formen und Gradunterschiede bei der Ausgliederung von Funktionen. - In: ZfhF. N.F. 6(1954)1, S. 36-4o.

4 A C K E R, Heinrich Bernhard: Die Gliederung organisatorischer Einheiten und ihr Einfluß auf die Beherrschbarkeit. - In: ZfB. 24(1954)7/8, S. 416-425.

5 A C K E R, Heinrich Bernhard: Organisationsstruktur. - In: Organisation. Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe. Berlin, Baden/Baden 1961. S. 119-148.

6 A C K E R, Heinrich Bernhard: Die organisatorische Stellengliederung im Betrieb. Wiesbaden 1956. 146 S.

7 A C K E R, Heinrich Bernhard: Zur Theorie der organisatorischen Stellengliederung. Berlin, T.U., Diss. v. 12. 11. 1952. 3o3 gez. Bl. [Maschinenschr. vervielf.]

8 A C K E R M A N N, Albert: Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe. Von Albert Ackermann, Willi Feurer und Hans Ulrich. Bern 1959. 96 S. (Schriftenreihe der Studiengesellschaft für Personalfragen. Bd 1.)

9 A C T I O N et progrès des chaines volontaires en Belgique et aux Pays-Bas. Éd.: Centre d'Études du Commerce. Paris 1956. 44 S.

1o A D A M, Adolf: Zur betrieblichen Regelung. - In: Unternehmensforschung. 1(1956/57)1, S. 27-29.

11 A D A M O W S K I, Siegmar: Die Organisation des Rechnungswesens. - In: Organisation. Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe. Berlin, Baden/Baden 1961. S. 839-874.

12 A D E Y, Artur: Die Organisation und die Funktionen des deutschen Metallhandels. Köln, Wirtsch.- u. sozialwiss. F., Diss. v. 25. 2. 1925 [193o]. IX, 144 S.

13 A G N E W, Hugh Elmer: Outlines of marketing. By Hugh Elmer Agnew, Harold A. Conner and William L. Doremus. 3rd ed. New York 195o. XI, 432 S.

14 A L B A C H, Horst: Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation. - In: Organisation. Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe. Berlin, Baden/Baden 1961. S. 355-4o2.

15 A L B A C H, Horst: Zur Theorie der Unternehmensorganisation. - In: ZfhF. N.F. 11(1959)5, S. 238-259.

16 A L B R E C H T, Gerhard: Die Lebensmittel-Einkaufsgenossenschaften im Wandel der Betriebsformen des Handels. - In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen. 1o(196o)2, S. 92-119.

17 A L D E R S O N, Wroe: Marketing behavior and executive action. A functionalist approach to marketing theory. Homewood, Ill. 1957. 2nd printing 1958. VIII, 487 S.

18 A L D E R S O N, Wroe: Scope and place of wholesaling in the United States. - In: Journal of marketing. 14(1949/5o)2, S. 145-155.

19 A L E X A N D E R, Ralph Samuel: Wholesale buying and merchandising. By Ralph Samuel Alexander and James Snitzler. - In: Journal of marketing. 14(1949/5o)2, S. 178-191.

2o A L L E G R I, Theodore Henry: Materials handling in public refrigerated warehouses. By Theodore Henry Allegri and Joseph Francis Herrick. Washington 1957. IV, 12o S. (United States Department of Agriculture. Marketing research report. No 145.)

21 A L L E N, Louis Alexander: Management and organization. New York 1958. XI, 353 S.

22 A M A D U Z Z I, Aldo: Le gestione commerciali. Da Aldo Amaduzzi, Paolo Emilio Cassandro, Nicola Tridente. Torino 1954. VIII, 376 S.

23 A M A D U Z Z I, Aldo: Ragioneria applicata alle aziende mercantili operanti all' ingrosso. Roma 1939. 242 S.

24 A N D E R S O N, Richard C.: Management practices. New York 196o. VI, 3o2 S.

25 A N D R E W S, Burnice Gordon: Methods, equipment and facilities for receiving, ripening, and packing bananas. By Burnice Gordon Andrews and Stanley W. H. Burt. Washington 1955. VI, 127 S. (United States Department of Agriculture. Marketing research report. No 92.)

26 A N G E R M A N N, Adolf: Kybernetik und betriebliche Führungslehre. - In: BFuP. 11(1959)5, S. 257-267.

27 A N N A H E I M, Ernst Simon: Der Zeitungs- und Zeitschriftengrosshandel in der Schweiz. Basel, Phil.-hist. F., Diss. v. 9. 12. 1952. 112 S.

28 A N S H E N, Melvin: Management science in marketing. Status and prospects. - In: Management science. 2(1955/56)3, S. 222-231.

29 A R B E I T S G E S T A L T U N G. Mit e. Einf. in das Arbeitsstudium. 9., völlig neubearb.Aufl. München 1960. 160 S. (Refa-Buch. Bd 1.)

30 A G Y R I S, Chris: Understanding organizational behavior. Homewood, Ill. 1960.179 S.

31 A T T E S L A N D E R, Peter: Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb. Probleme der betrieblichen Sozialforschung in internationaler Sicht. Mit Forschungsberichten von Hans Biäsch u.a. Köln, Opladen 1959. 341 S.

32 A U F G A B E N A N A L Y S E als Grundlage betriebsorganisatorischer Gestaltung. Hrsg.: Erich Kosiol. Berlin 1952. 54 S. (Berichte des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Freien Universität, Berlin. H. 1.)

33 A U S W I R K U N G E N der Sortimentsveränderungen im Grosshandel. - In: Ifo-Schnelldienst. 12(1959)13, S. 13-18.

34 B A L D U S, Theodor: Betriebsorganisation. - In: Staatslexikon. Hrsg.: Görres-Gesellschaft. 6. Aufl. Bd 1. Freiburg/Br. 1957. Sp. 1177-1182.

35 B A R K E R, Clare Wright: Modern marketing. By Clare Wright Barker and Melvin Anshen New York 1939. VIII, 326 S.

36 B A R N A R D, Chester Irving: The functions of the executive. Cambridge, Mass. 1938. 12th printing 1956. 334 S.

37 B A R N A R D, Chester Irving: Organization and management. Selected papers. Cambridge, Mass. 1948. 4th printin 1956. 244 S.

38 B A R T O N Ě K, Jan: Die Rationalisierung und Modernisierung des Lagerbetriebes. - In: Handel. 10(1960)9;10; 11, S. 527-535; 591-599; 656-661.

39 B A R T Z, Daniel J.: Improved methods among wholesale food distributors for inventory control, sales accounting, and shipment of merchandise. By Daniel J. Bartz and John Charles Bouma. Washington 1958. IV, 71 S. (United States Department of Agriculture. Marketing research report. No 27.)

4o B A T Z E R, Erich: Die deutsche Handelsstatistik. Quellen, Vergleichbarkeit und Aussagewert. Von Erich Batzer und Helmut Laumer. Berlin 196o. 1o3 S. (Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung. Nr 39.)

41 B A T Z E R, Erich: Der Grosshandel in Gegenwart und Vergangenheit. Eine Leistungsschau. Von Erich Batzer und Helmut Laumer. Berlin 1958. 9o S. (Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung. Nr 35.)

42 B A U N, Rolf: Transportrationalisierung in einem Lebensmittellager. - In: Rationalisierung. 4(1953)1o, S. 28o-281.

43 B A Y F I E L D, William Wyndham: Wholesale coal industry.- In: Journal of marketing. 14(1949/5o)2, S. 352-354.

44 B E C K E R, Gerhard: Versuch einer typologischen Bestimmung der Verhaltensweisen in der Genossenschaft. - In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen. 1o(196o)3, S. 212-242.

45 B E C K M A N, Theodore N.: A critical appraisal of current wholesaling. - In: Journal of marketing. 14(1949/5o)2, S. 3o7-316.

46 B E C K M A N, Theodore N.: Principles of marketing. By Theodore N. Beckman, Harold Howard Maynard and William R. Davidson. 6th ed. New York 1957. XII, 798 S.

47 B E C K M A N, Theodore N.: Wholesaling. - In: Encyclopaedia of the social sciences. Vol. 15.New York 1935. 11th printing 1954. S. 411-417.

48 B E C K M A N, Theodore N.: Wholesaling. Principles and practice. By Theodore N. Beckman and Nathanael Howard Engle. 3rd ed. New York 1959. 7o5 S.

49 B E H L E R T, Karl: Vom Organisieren. Anregungen, Gedanken und systematische Darstellung der praktischen Organisationsarbeit. 3. Aufl.Stuttgart 1961. 254 S.

50 B E H R E N S, Karl Christian: Beschaffung, Lagerung, Absatz. Braunschweig 1951. 48 S. (Verwaltung. H. 66.)

51 B E H R E N S, Karl Christian: Senkung der Handelsspannen. Köln, Opladen 1949. 72 S.

52 B E H R E N S, Karl Christian: Die Senkung der Kosten im Handel. - In: BFuP. 3(1951)3, S. 163-175.

53 B E N D E R, Kurt: Die Führungsentscheidung im Betrieb. Stuttgart 1957. 128 S.

54 B E N D E R, Kurt: Die Mitbestimmung in Personalfragen, betriebswirtschaftlich gesehen. - In: Neue Betriebswirtschaft. 3(1950)3, S. 39-41.

55 B E N D E R, Kurt: Pretiale Betriebslenkung. Grundsätze der Betriebsabrechnung und Betriebsorganisation bei dezentraler Lenkung. Essen 1951. 116 S. (Betriebswirtschaftliche Bibliothek. Reihe A/6.)

56 B E N T E, Hermann: Organisierte Unwirtschaftlichkeit. Die ökonomische Gestalt verbeamteter Wirtschaft und ihre Wandlung im Zeitalter des gesamtwirtschaftlichen Kapitalismus. Jena 1929. IX, 179 S.

57 B E R G L E R, Georg: Versuch einer Bestimmung des Begriffes Großhandel. - In: ZfB. 29(1959)11, S. 653-664.

58 B E R G M A N N, Gottfried August: Der Grosshandelsbetrieb im Lichte moderner Organisationstechnik. Organisationsgraphisch dargest. Saarbrücken 1924. 1 Taf.

59 B E R I C H T E über Lage und Leistungen in Zweigen des Großhandels und des Einzelhandels. Berlin 1937-39. (Berichtsfolge der Forschungsstelle für den Handel beim RKW, Nr 1a-7.)

60 B E R N H A R D, Alfred: Organisationsprobleme der Spezial- und administrativen Dienste. - In: Aktuelle Fragen der Unternehmung. Gedenkschrift für Alfred Walther. Hrsg.: Hans Ulrich und Fritz Trechsel. Bern 1957. S. 179-193.

61 B E R Z, Christoph: Funktionen und Leistungen der Absatzorgane. Eine Untersuchung der Absatzwirtschaft am Beispiel der Eisenwarenerzeugnisse. Frankfurt, Wirtsch.- u. sozialwiss.F., Diss. v. 19. 11. 1953. III, 214 gez. Bl. [Maschinenschr. vervielf.]

62 B E R Z, Christoph: Funktionen und Leistungen der Absatzorgane. - In: Markenartikel. 21(1959)9, S. 757-769.

63 B E S I C H T I G U N G der pharmazeutischen Drogengrosshandlung Andree Noris Zahn AG. - In: Österreichische Apotheker Zeitung. 9(1955)23.

64 B E S T E, Theodor: Betriebselemente. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. 1 l. Stuttgart 1956. Sp. 777-781.

65 B E S T E, Theodor: Rationalisierung durch Vereinheitlichung. - In: ZfhF. N.F. 8(1956)6, S. 3o1-325.

66 B E S T E, Theodor: Verwaltungsaufbau und betriebliches Rechnungswesen. - In: Festschrift für Eugen Schmalenbach. Leipzig 1933. S. 97-14o.

67 B E S T E, Theodor: Das Zwischenlager. - In: ZfhF. 37(1943)4, S. 82-93.

68 B E T H G E, Karl-Heinz: Die pretiale Lenkung des Handelsbetriebes. Mannheim, H. f. Wirtsch.- u. sozialwiss., Diss. v. 2o. 2. 1954. III, 133 S.

69 B E T R I E B S Ö K O N O M I S I E R U N G. Festschrift für Rudolf Seyffert. Hrsg.: Erich Kosiol und Friedrich Schlieper. Köln,Opladen 1958. 17o S.

7o B I E R G R O S S H A N D L U N G technisch vorbildlich rationalisiert. - In: Brauerei. 11(1957)8/9, S. 43-44.

71 B I S C H O F F, Hans: Die Umsatzschwankungen einer Kolonialwarengroßhandlung. Ein Problem der Betriebspolitik. München, T. H., Diss. v. 19. 6. 1937. 63 S.

72 B I T T I N G, H. Wayne: Factors affecting costs of wholesale distribution of frozen foods. Washington 1959. 56 S. (United States Department of Agriculture. Marketing research report. No 327.)

73 B L E I C H E R, Knut: Aufgabengliederung und Abteilungsbildung. - In: Organisation. Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe. Berlin, Baden/Baden 1961. S. 197-25o.

74 B L E I C H E R, Knut: Grundlagen der Abteilungsbildung. - In: ZfB. 29(1959)2, S. 1o6-118.

75 B L E I C H E R, Knut: Grundsätze der Organisation. - In: Organisation. Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe. Berlin, Baden/Baden 1961. S. 149-164.

76 B L E I C H E R, Knut: Konferenzen. Ihre Organisation und Leitung. Wiesbaden 1960. 114 S.

77 B L E I C H E R, Knut: Die Organisation der Planung in industriellem Unternehmungen. Berlin, F.U., Wirtsch.- u. sozialwiss. F., Diss. v. 3. 8. 1955. IV, 133,X gez. Bl. [Maschinenschr. vervielf.]

78 B O E H M, Georg: Struktur und Funktionen des Großhandels. - In: Fragen der Handelswirtschaft. Königsberg 1935. (Schriften der Handelshochschule Königsberg. H. 4.) S. 17-43.

79 B Ö H M, Hans-Hermann: Die Organisation der Lagerhaltung.- In: Organisation. Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe. Berlin, Baden/Baden 1961. S. 805-837.

80 B Ö H N E, Ferdinand: Cash and carry - neue "Revolution" im Großhandel? - In: Absatzwirtschaft.3(1959)12, S. 594-596.

81 B Ö H R S, Hermann: Die Aufgaben der Betriebssoziologie und der Arbeitswissenschaften. Von Hermann Böhrs und Helmut Schelsky. Stuttgart 1954. 56 S.

82 B Ö H R S, Hermann: Grundfragen und Methoden der Bürorationalisierung. München 1958. 109 S.

83 B Ö H R S, Hermann: Grundlagen der Arbeitsorganisation im Fabrikbetrieb. Berlin 1943. 171 S.

84 B Ö H R S, Hermann: Die Organisation der Klein- und Mittelbetriebe. - In: Zeitschrift des VDI. 91(1949)10, S. 235.

85 B Ö H R S, Hermann: Organisation und Gestaltung der Büroarbeit. München 1960. 142 S. (Rationalisierung im Büro. H. 2.)

86 B Ö H R S, Hermann: Organisationslehre und Arbeitslehre im betriebswirtschaftlichen Hochschulstudium. - In: BFuP. 12(1960)3, S. 136-168.

87 B Ö H R S, Hermann: Planen, Organisieren und Improvisieren. Eine Studie zur Abgrenzung der Begriffe.- In: BFuP. 2(1950)6, S. 322-336.

88 B Ö H R S, Hermann: Organisieren und Rationalisieren. - In: ZfürO. 13(1939)11, S. 356-358.

89 B Ö H R S, Hermann: Die wachsenden Büros und der Strukturwandel der menschlichen Arbeit als betriebliches Organisationsproblem. - In: Refa-Nachrichten. 12(1959)2, S. 47-53.

90 B O G A R D U S, Robert K.: Loading out fruits and vegetables in wholesale warehouses. By Robert K. Bogardus and Stanley W. Burt. Washington 1959. 53 S. (United States Department of Agriculture. Marketing research report. No 282.)

91 B O G A R D U S, Robert K.: Suggested layouts for warehouses for service wholesalers of fruits and vegetables. Washington 1958. 11 S. (United States Department of Agriculture. Marketing Research Division. Agricultural marketing service. No 228.)

92 B O G A R D U S, Robert K.: A warehouse layout for a fruit and vegetable service wholesaler in a terminal market. Washington 1958. 10 S. (United States Department of Agriculture. Marketing Research Division. Agricultural marketing service. No 232.)

93 B O G D A N O W, Alexander Alexandrowitsch: Allgemeine Organisationslehre. Tektologie. Übers. aus d. Russ. Bd 1.2. Berlin 1926-28. 213; 199 S.

94 B O G E, Alfred: Absatzorganisation des deutschen Eisenrosshandels unter bes. Berücks. rheinischer Grosshandelsfirmen. Köln, Wirtsch.- u. sozialwiss. F. Diss. v. 25. 6. 1924. 166 S.

95 B O J E, Axel: Moderne Büro-Organisation. Das Buch zur Kostensenkung. München 1957. 437 S.

96 B O R C H E R T, E.: Organisation - Organisationsgesetze. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Bd 4. Stuttgart 1928. Sp. 230-243.

97 B O R G E R S, Bruno P.: Der deutsche Nahrungsmittelgroßhandel, seine Situation und seine Erwartungen in der EWG. - In: Lebensmittelgrosshandel. 10(1960)433, S. 9-10.

98 B O R G H T, Richard van der: Handel und Handelspolitik. 3., umgearb. Aufl. Leipzig 1922. XII, 548 S. (Hand- und Lehrbuch der Staatswissenschaften. Abt. 1, Bd 16.)

99 B O R M A N N, Hanns Heinrich: Die freiwilligen Ketten. - In: Markenartikel. 22(1960)5, S. 385-394.

100 B O U F F I E R, Willy: Betriebswirtschaftslehre als Funktionen- und Leistungslehre. - In: Funktionen- und Leistungsdenken in der Betriebswirtschaft. Karl Oberparleiter zu seinem 70. Geburtstag.Hrsg.: Willy Bouffier. Wien 1956. S. 22-39.

101 B O U M A, John Charles: Methods of increasing labor productivity in multistory and small one-floor grocery warehouses. By John Charles Bouma and Arnold L. Lundquist. Washington 1956. II, 42 S. (United States Department of Agriculture. Marketing research report. No 142.)

102 B O U M A, John Charles: Methods of increasing productivity in modern grocery warehouses. Washington 1955. II, 30 S. (United States Department of Agriculture. Marketing research report. No 94.)

103 B O U M A, John Charles: Views of independent grocers on wholesaler - retailer relations. By John Charles Bouma and Martin Kriesberg. Washington 1953. VI, 49 S. (United States Department of Agriculture. Marketing research report. No 42.)

104 B O U R Q U I N, Maurice: Problèmes de gestion d'entreprise. 3e éd., ref. Lausanne 1960. 221 S.

105 B R A I T H W A I T E, Dorothea: The distribution of consumable goods. An economic study. By Dorothea Braithwaite and Sealey Patrick Dobbs. London 1932. XIII, 304 S.

106 B R A N T O N, Noel: Introduction to the theory and practice of management. London 1960. 186 S.

107 B R E C H, Edward Franz Leopold: Management. Its nature and significance. 3rd ed. London 1953. Reprinted 1959. 149 S.

108 B R E C H, Edward Franz Leopold: Organisation. The framework of management. London 1957. XIII, 424 S.

109 B R E D T, Otto: Organisation als Gestaltungsaufgabe. - In: Wirtschaftsprüfung. 12(1959)1, S. 2-10.

110 B R E I N L I N G E R, K.H.: Organisatorische Probleme des Lochkartenverfahrens. - In: Wirtschaftsprüfung. 1(1948)6, S. 28-33.

111 B R I E F S, Götz: Betriebssoziologie. - In: Handwörterbuch der Soziologie. Hrsg.: Alfred Vierkandt. Stuttgart 1931. Unveränd. Neudr. 1959. S. 31-52.

112 B R I E G E R, Horst: Die Organisation des Kolonialwarenhandels. Leipzig, Phil. F., Diss. v. 21. 7. 1923. 114 S. [Maschinenschr.]

113 B R I G G S, Andrew J.: Warehouse operations. Planning and management. New York 1960. VII, 303 S.

114 B R I T S C H, Walter: Der deutsche Grosshandel. Seine Aufgabe und sein Recht. Leipzig 194o. 228 S.

115 B R I T S C H, Walter: Gedanken zu den modernen Grosshandelsformen. - In: Blätter für Genossenschaftswesen. 1o4(1959)17/18, S. 585-586.

116 B R O G L E, Theodor: Die Grundzüge des erwerbsmäßigen Warenhandels. - In: Grafes Handbuch der organischen Warenkunde. Hrsg.: Victor Grafe. Bd 1, Halbbd 1. Stuttgart 193o. S. 1-166.

117 B R O G L E, Theodor: Der Warenhandelsbetrieb. Von Theodor Brogle und Pietro Giulio Sohrmann. 5., neubearb.und erw. Aufl. Zürich 1952. X, 1o6 S. (Betriebswirtschaftslehre. Hrsg.: Emil Gsell. Bd 2.)

118 B R O M E L L, John Rundell: Building a wholesale grocery warehouse. Ed.: EPA. Paris 1957. 11 S. (Advisory and consultative service for distributive trades. No 1.)

119 B R O M E L L, John Rundell: Dry goods wholesalers' operations. Washington 1949. VII, 194 S. (United States Department of Commerce. Domestic commerce series. No 8.)

12o B R O M E L L, John Rundell: Effective use of wholesale drug warehouses. Washington 1947. III, 83 S. (United States Department of Commerce.Industrial series. No 68.)

121 B R O M E L L, John Rundell: Manual stock control for wholesalers. Ed.: EPA. Paris 1957. 8 S. (Advisory and consultative service for distributive trades. No 4.)

122 B R O M E L L, John Rundell: Modernizing and operating grocery warehouses. Washington 1951. V, 78 S. (United States Department of Commerce. Domestic commerce series. No 26.)

123 B R O M E L L, John Rundell: Organizing and operating a voluntary food group. Ed.: EPA. Paris 1957. 11 S. (Advisory and consultative service for distributive trades. No 2.)

124 B R O M E L L, John Rundell: Record keeping for delivery trucks. Ed.: EPA. Paris 1957. 8 S. (Advisory and consultative service for distributive trades. No 3.)

125 B R O M E L L, John Rundell: Zusammenarbeit zwischen Groß- und Einzelhändlern. - In: Lager- und Vertriebsorganisation auf der Grosshandelsstufe. Vorträge von John Rundell Bromell u.a. T. 1. Köln 1954. (EPA.Projekt 167.) S. 7-18.

126 B R U N E, Ilse: Handel auf dem Lande. - In: Frankfurter Allgemeine. 1o(1958)69, S. 5.

127 B U D D E B E R G, Hans: Absatz und Absatzorganisation. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl Bd 1. Stuttgart 1956. Sp. 3o-38.

128 B U D D E B E R G, Hans: Aktuelle betriebswirtschaftliche Probleme des Lebensmittelhandels. Auszug aus einem Vortrag. - In: Lebensmittelgrosshandel. 9(1959)42o, S. 14.

129 B U D D E B E R G, Hans: Anwendung der typologischen Methode in der Betriebswirtschaftslehre. Antrittsvorlesung, gehalten an der Universität zu Köln am 29. Juni 1954. - In: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln. (1954)2o, S. 345-351.

13o B U D D E B E R G,Hans: Betriebslehre des Binnenhandels. Wiesbaden 1959. 196 S. (Wirtschaftswissenschaften Reihe A, Beitr. 18.)

131 B U D D E B E R G, Hans: Binnengroßhandel. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Bd 1. Stuttgart 1956. Sp. 1177-1185.

132 B U D D E B E R G, Hans: Geschäftszweiguntersuchungen. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3.Aufl. Bd 2. Stuttgart 1958. Sp. 225o-2259.

133 B U D D E B E R G, Hans: Großhandel. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Bd 2. Stuttgart 1958. Sp. 2417-2421.

134 B U D D E B E R G, Hans: Handelsbetriebslehre. Essen 1957. 64 S. (Sozialwissenschaftliches Akademiestudium. Betriebswirtschaft. 5.)

135 B U D D E B E R G, Hans: Die Handelskosten der Grosshandlungen. Köln, Wirtsch.- u. sozialwiss. F., Diss. v. 12. 3. 1948. IX, 192 gez. Bl. [Maschinenschr.]

136 B U D D E B E R G, Hans: Handelsvergleiche an der Saar. - In: Rationalisierung. 1o(1959)11, S. 248-251.

137 B U D D E B E R G, Hans: Länderberichte über Struktur und Leistungen des europäischen Binnenhandels. Niederlande, Österreich, Schweden, Schweiz. Von Hans Buddeberg und Robert Nieschlag. Köln, Opladen 1955. 118 S. (Schriften zur Handelsforschung. Nr 6.)

138 B U D D E B E R G,Hans: Rationalisierung in allen Bereichen des Handelsbetriebes. - In: Mitteilungsblatt des Handelsinstituts an der Universität des Saarlandes. (1958)3, S. 1-22.

139 B U D D E B E R G, Hans: Über die Vergleichbarkeit der Handelsbetriebe. Köln, Opladen 1955. XI, 233 S. (Schriften zur Handelsforschung. Nr 5.)

14o Ü C H E L, Gero: Betriebsorganisation als Rationalisierungsproblem der Betriebswirtschaftslehre. Eine literaturkritische Untersuchung. Bonn, Rechts- u. staatswiss. F., Diss. v. 25. 11.1957. IX, 171 gez. Bl. [Maschinenschr. vervielf.]

141 B Ü C H E R, Karl: Arbeit und Rhythmus. 6., verb. und erw. Aufl. Leipzig 1924. XII, 497 S.

142 B Ü C H E R, Karl: Arbeitsvereinigung und Arbeitsgemeinschaft. - In: Bücher: Die Entstehung der Volkswirtschaft. 16. Aufl. Samml. 1. Tübingen 1922. S. 261-3oo.

143 B Ü C H E R, Karl: Die Arbeitsteilung. - In: Bücher: Die Entstehung der Volkswirtschaft. 16. Aufl. Samml. 1. Tübingen 1922. S. 3o1-334.

144 B U M I L L E R, Kurt: Leistungsabhängigkeit der Kosten in einem Lebensmittelgroßhandelsbetrieb. Bonn, Rechts- u. staatswiss. F., Diss. v. 14. 1o.1953. 121 gez. Bl. [Maschinenschr. vervielf.]

145 C A N F I E L D, Bertrand R.: Sales administration. Principles and problems. 3rd ed. Englewood Cliffs, N. J. 1954. 4th printing 1957. X, 662 S.

146 C A N N O N, J. Thomas: Marketing. Text and cases. By J. Thomas Cannon and Jack A. Wichert. New York 1953. XIII, 627 S.

147 C A R L I O Z, J.: Administration et organisation commerciales. Paris 1919. 182 S.

148 C A R L I O Z, J.: Le gouvernement des entreprises commerciales et industrielles. Leçons professées à l'École des Hautes Études Commerciales. Paris 1921. VI, 319 S.

149 C A R S T E N S, Uwe: Der Weinhandel in Deutschland. Eine betriebswirtschaftliche Betrachtung. Hamburg, Rechts- u. staatswiss.F., Diss. v. 17. 11. 1952. 229 S.

15o C H E V A L I E R,Jean: La technique de l'organisation des entreprises. Paris 1929. 458 S.

151 Ç H M I E L E W S K I, Witold: Lagerwirtschaft. Übers. aus d. Poln. Berlin 1959. 347 S.

152 C H U R C H M A N, Charles West: Introduction to operation research. By Charles West Churchman, Russell Leonar Ackoff, E. Leonard Arnoff. Collab.: Leslie C. Edie u.a. New York 1957. 4th printing 1959. X, 645 S. - Deutsche Ausg.: Churchman, Ackoff, Arnoff Operations Research. Wien, München 196o.

153 C L A R K, Fred Emerson: Principles of marketing. By Fred Emerson Clark, and Carrie Patton Clark. 3rd ed. New York 1946. XX, 828 S.

154 C L A S S E N, Dieter: Die Organisation von schweizerischen und deutschen Papiergroßhandelsunternehmungen. Bern, Rechts- u. wirtschaftswiss. F., Diss. v. 1957. II, 88, VII S.

155 C L O W E S, Harry Goodwin: Wholesale food market facilities. Types of ownership and methods of financing. By Harry Goodwin Clowes and William C. Crow. Washington 1957. IV, 96 S. (United States Department of Agriculture. Marketing research report. No 16o.)

156 C O L L I N S, Arthur L.: Warehouse distribution of steel. - In: Journal of marketing. 14(1949/5o)2, S. 358-361.

157 M I S H, Newel Howland: Marketing of manufactured goods. Boston, Mass. 1935. III, 282 S.

158 C O M M U N I C A T I O N in industry. Ed.: Cecil Chisholm. Rev. ed. London 1957. XI, 314 S.

159 C O N V E R S E, Paul Dulaney: Elements of marketing. By Paul Dulaney Converse, Harvey Wilborn Huegy and Robert V. Mitchell. 6th ed. New York 1958. XXI, 882 S.

16o C O N V E R S E, Paul Dulaney: Introduction to marketing. Principles of wholesale and retail distribution. By Paul Dulaney Converse and Fred Mitchell Jones. New York 1948. VIII, 6o6 S.

161 C O N V E R S E, Paul Dulaney: Twenty-five years of wholesaling: A revolution in food wholesaling. - In: Journal of marketing. 22(1957/58)1, S. 4o-53.

162 C O P E L A N D, Melvin Thomas: Principles of merchandising. Chicago, Ill. 1924. XIV, 368 S.

163 C O P P O C K, Joseph David: Economics of the business firm. Economics of decision making in the business enterprise. New York 1959. XIII, 366 S.

164 C O R N E L L, William Bouck: Business organization. New York 193o. XXIV, 376 S.

165 C O R N E L L, William Bouck: Organization and management in industry and business. Rev. and rewritten by Huxley Madeheim. 4th ed. New York 1958. VI, 579 S.

166 C O U V É, Richard: Wirtschaftliche Verwaltung. Handbuch der Büro-Reform. Düsseldorf 1951. 286 S.

167 C Z E K A L L A, Hanns: Die Organisation des Lagerwesens. Berlin 1926. 166 S. (Czekalla: Zweckmässige Büro-Organisation. Bd 3.) (Lindes kaufmännische Bücherei. Bd 13.)

168 D A L E, Ernest: The great organizers. New York 196o. XI, 277 S.

169 D A L E, Ernest: Höhere Produktivität durch innerbetriebliche Zusammenarbeit. - In: Gewerkschaftliche Monatshefte. 3(1952)6, S. 35o-355.

17o D A L E, Ernest: New perspectives in managerial decision-making. - In: Journal of business of the University of Chicago. 26(1953)1, S. 1-8.

171 D A L E, Ernest: Planning and developing the company organization structure. New York 1952. 5th printing 1957. 366 S. (American Management Association. Research report No 2o.)

172 D A L E, Ernest: Staff in organization. By Ernest Dale and Lyndall Fownes Urwick. New York 196o. VI, 241 S.

173 D A N E R T, Günter: Betriebskontrollen. Ein Beitr. zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit industrieller Betriebe. Essen 1952. 93 S. (Betriebswirtschaftliche Bibliothek. Reihe A/6.)

174 D A N E R T, Günter: Planung der optimalen Unternehmensorganisation. - In: Organisation. Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe. Berlin, Baden/Baden 1961. S. 487-5o6.

175 D A N E R T, Günter: Technische Grenzen dezentraler Betriebsorganisation. Ein Beitr. zum Problem pretialer und bürokratischer Betriebslenkung. - In: ZfhF. N.F. 4(1952)9, S. 4o7-412.

176 D A R L I N G, Sid Louis: The lumber wholesaler. - In: Journal of marketing. 14(1949/5o)2, S. 349-351.

177 D A U M, Albert: Lagerhaltung und Einkauf im pharmazeutischen Großhandel. Nürnberg, Hindenburg-H., Diss. v. 7. 12. 194o. 149 S.

178 D A V E N P O R T, John H.: How some wholesale grocers build better retailers. By John H. Davenport and R. W. Hoecker. Washington 1952. V, 53 S. (United States Department of Agriculture.Marketing research report No 12.)

179 D A V I D S O N, William R.: The wholesale wine trade in Ohio. A study of the market and selected operating practices of wholesale wine merchants. Columbus, Ohio 1955. XI, 94 S. (Ohio studies in marketing. Research monograph No 74.)

180 D A V I S, James Henry: Increasing wholesale drug salesmen's effectiveness. Columbus, Ohio 1948. XX, 193 S.

181 D A V I S, Ralph Currier: The fundamentals of top management. New York 1951. XX, 284 S.

182 D A V I S, Ralph Currier: The influence of the unit of supervision and the span of executive control on the economy of line organization structure. Columbus, Ohio 1941. XI, 25 S. (Ohio State University. Bureau of Business Research. Research monograph No 26.)

183 D A V I S S O N, Charles Nelson: The marketing of automotive parts. Ass.: Basil Livingston and Stewart H. Rewoldt. Ann Arbor, Mich. 1954.XXII, 958 S. (Michigan business studies. Vol. 21, No 1.)

184 D E U T S C H, Paul: Entwicklungstendenzen der Betriebswirtschaftslehre im Zeichen des technischen Fortschritts. - In: ZfB.26(1956)9, S. 477-491.

185 D E U T S C H, Paul: Die finanzielle Führung der Handelsbetriebe. Leipzig 1936. 163 S.

186 D I C K H Ö R N E R, Hermann: Erfahrungen mit Lochkarten in Edeka-Genossenschaften. - In: Lochkarte. 23(1958)177.

187 D I E D E R I C H S, Erich H.: Ein Überblick über die Großhandels- und sonstigen Fachgenossenschaften des gewerblichen Mittelstandes. Bearb.: Erich H. Diederichs und B. Menzel. Wiesbaden 1957. 103 S.

188 D I E T Z S C H, Harald: Organisation und automatische Datenverarbeitung. - In: Organisation. Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe. Berlin, Baden/Baden 1961. S. 507-530.

189 D I S T R I B U T I N G through wholesalers. - In: Sales manager's handbook. Ed.: John Cameron Aspley. 7th ed. London 1956. S. 1o6-117.

19o D O H R E N D O R F, H.: Die neue Stellung des Groß- und Außenhandels. - In: Volkswirt. 6(1952)2o, Beil. Groß- und Außenhandel. S. 7-8.

191 D O M A G A L S K I, J.: Technisch-ökonomische Elemente zur Ermittlung der Lagerfläche im Großhandelsbetrieb. Von J. Domagalski und M. Struzycki. - In: Handel. 9(1959)4;5, S. 218-222; 291-297.

192 D O R A K, Kurt: Reorganisation im Lagerhaus eines Großhändlers. - In: Fördern und Heben.6(1956)11, S. 1168-117o.

193 D O R N, Peter: Vorschläge zu Lagerkomplexen für den Großhandel. - In: Handel. 7(1957)3, S. 18-21.

194 D R A H E I M, Georg: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp. 2., durchges. Aufl. Göttingen 1955. 25o S.

195 D R E S C H E R, Carl Wilhelm: Die organisatorische Vorbereitung der Fliessarbeit. - In: Fliessarbeit. Hrsg. im Auftr. des AWF: Frank Mäckbach und Otto Kienzle. Berlin 1926. S. 49-66.

196 D R O S L, Hans: Die Tagfertigkeit des Rechnungswesens muß auch im Handel gewährleistet sein. - In: Handel. 5(1955)12, S. 9-1o.

197 D U D D Y, Edward Augustin: Marketing. An institutional approach. By Edward Augustin Duddy and David Allen Revzan. 2nd ed. New York 1953. 644 S.

198 D Ü M D E, Herbert: Die neue Planmethodik für den Binnenhandel und die Neuregelung der Vertragsbeziehungen zwischen sozialistischem Groß- und Einzelhandel. - In: Wissenschaftliche Zeitschrift der Hochschule für Binnenhandel. 2(1956/57)2, S. 1o3-117.

199 E I C H E N A U E R, J. Conrad: Lager- und Materialverwaltung. - In: Beschaffungswirtschaft und Lager- und Materialverwaltung. Hrsg.: Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft. Berlin 1939. S. 43-77.

2oo E I C K, Jürgen: Die Stillen im Lan e. Der Groß- und Außenhandel. - In: Frankfurter Allgemeine. 13(1961)1o7, S. 17.

201 E I N K A U F S- und Lagerwesen. Richtlinien für Lagerergänzung, Bestellwesen, Lagerwesen, Lagerbuchführung und Lagerbewertung. Bearb.: Fachausschuß für Einkaufs- und Lagerwesen. Hrsg.: AWV. Leipzig 1929. 68 S. (RKW-Veröffentlichungen. Nr 39.)

202 E I S E N L O H R, Wolfram: Neuartige Lagereinrichtung hilft rationalisieren. Erfahrungen mit wechselnd großem Lagergut. - In: Fördern und Heben. 5(1955). Messe-Sonderausg. S. 102-104.

203 E I S F E L D, Curt:Zur Lehre von der Gestaltung der Unternehmung. T. 1.2. - In: ZfhF. N.F. 3(1951)7;8, S. 289-320; 337-353.

204 E L E K T R O F A H R Z E U G E für innerbetriebliche Transporte. Hinweise für ihren Einsatz. Bearb. im Auftr. des RKW: Gustav Haußmann. Hrsg.: ADB im VDI, AWF. Berlin 1952. 48 S.

205 E L L E R S I E K, Kurt: Materialfluss beschleunigen. - In: Volkswirt. 10(1956)41, Beil. Rationalisieren - wann, wo, wie? S. 64-68.

206 E L L E R S I E K, Kurt: Materialflusskosten im Betrieb. Erfassung der Transport- und Lagerungskosten. Wiesbaden 1958. 57 S.

207 E L L I N G E R, Theodor: Ablaufplanung. Grundfragen der Planung des zeitlichen Ablaufes der Fertigung im Rahmen der industriellen Produktionsplanung. Stuttgart 1959. 138 S.

208 E N G L E, Nathanael Howard: Chain store distribution versus independent wholesaling. - In: Journal of marketing. 14(1949/50)2, S. 241-252.

209 E N T W I C K L U N G S T E N D E N Z E N im Lebensmittelhandel. - In: Lebensmittelgrosshandel. 9(1959)394, S. 3-4.

210 E N T W I S L E, Doris R.: Observations on the span of control. By Doris R. Entwisle and John Walton. - In: Administrative science quarterly. 5(1960/61)4, S. 522-533.

211 E R D M A N N, Rolf: Grundlagen einer Organisationslehre. Leipzig 1921. 66 S.

212 E T T M E I E R, Karl: Der Kolonialwaren-Großhandel im Binnenland unter bes. Berücks. der Handelstechnik. Nürnberg, H. f. Wirtsch.- u. Sozialwiss., Diss. v. 16. 7. 1932. 123 S.

213 E U L E N B U R G, Franz: Das Geheimnis der Organisation. Ein Versuch über Arten und Formen, Bedingungen und Voraussetzungen, Zwecke, Folgen und Grenzen der Organisation. Hrsg. aus dem Nachlaß: Georg Jahn. Berlin 1952. 88 S.

214 E U L E R, Hans: Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen und die Grundbegriffe des Arbeits- und Zeitstudiums. 2., überarb. und erw. Aufl. München 1949. 1oo S. (Grundlagen und Praxis des Arbeits- und Zeitstudiums. Bd 2.)

215 E V A N S, George V.: The distribution manager and his place in the organization. - In: Management of the physical-distribution function. New York 196o. (Amercian Management Association. Management report. No 49.) S. 27-32.

216 F A C K, Fritz Ullrich: Reformbedürftiger Staatshandel in der Zone. - In: Frankfurter Allgemeine. 11(1959)181, S. 7.

217 F A C K E L M E Y E R, Arno: Der Förderweg in einer Versandabteilung. - In: Fördern und Heben. 5(1955)6, S. 349-353.

218 F A C K E L M E Y E R, Arno: Mechanisierte Regalbedienung. - In: Fördern und Heben. 1o(196o)9, S. 651-655.

219 F A C K E L M E Y E R, Arno: 1ooo Aufträge täglich. Zusammenstellen von Aufträgen in einer pharmazeutischen Großhandlung. - In: Fördern und Heben. 9(1959)5, S. 285-287.

22o F A Y O L, Henri: Administration industrielle et générale. Prévoyance - organisation - commandement - coordination - contrôle. Paris 1947. 151 S. Aus: Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale. 1916. Livr. 3. - Deutsche Ausg.: Fayol: Allgemeine und industrielle Verwaltung. München 1929.

221 F E C H T N E R, Karl: Handbuch der Betriebsorganisation. Nürnberg 195o. 142 S.

222 F E H L M A N N, Heinz: Selbstverwaltung in der Unternehmung. Bern 195o. 175 S. (Unternehmung und Betrieb. Bd 28.)

223 F E L B E R, Karl Ernst: Die Strukturwandlungen im schweizerischen Kolonialwaren-Großhandel. Basel, Phil. F., Diss. v. 18. 12. 1936. VIII, 92 S.

224 F E L L E R, E. Lee: A modern concept of wholesaling; service to the retailer. - In: European productivity.(196o)36, S. 9-13.

225 F E R G U S O N, William Allen: Die Idee des integrierten Informationsflusses. - In: Kontrolle der Verwaltungskosten im Betrieb. Düsseldorf 196o. (AMA-Schriftenreihe. Bd 4.) S. 127-137.

226 F E R T S C H, Georg Ludwig: Der deutsche Kolonialwaren-Großhandel. Seine Organisation und volkswirtschaftliche Bedeutung. Hamburg, Rechts- u. staatswiss. F., Diss. v. 7. 8..1922. [1923 Maschinenschr.]

227 F I L D, Heinrich: Studien über die Organisation und das Rechnungswesen der Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels. Eine betriebswirtschaftliche Untersuchung unter Berücks. der Kostenrechnung. Mannheim, Wirtsch.-H., Diss. v. 14. 5. 1935. 69 S.

228 F I S C H E R, Charles: Leitfaden für den Einkauf. Aufgaben, Organisation und Ziele der Einkaufsabteilung in Handel und Industrie. Zürich 1955. 144 S.

229 F I S C H E R, Guido: Betriebliche Marktwirtschaftslehre. Heidelberg 1953. VIII, 21o S.

23o F I S C H E R, Guido: Die betriebliche Partnerschaft und ihre praktische Verwirklichung in der Betriebsorganisation. - In: Gegenwartsprobleme der Betriebswirtschaft. Walter le Coutre zu seinem 7o.Geburtstage. Hrsg.: Friedrich Henzel. Baden/Baden, Frankfurt/M. 1955. S. 55-67.

231 F I S C H E R, Guido: Die Betriebsführung und ihre Aufgaben. T. 1-4. - In: ZfB. 28(1958)1;2;4;6, S. 9-17; 9o-97; 242-25o; 357-384.

232 F I S C H E R, Guido: Die Grundlagen der Organisation. 2. Aufl. Dortmund 1948. 1o4 S.

233 F I S C H E R, Guido: Möglichkeiten der Personalorganisation innerhalb der Betriebsführung. - In: Mensch und Arbeit. 12(196o)7, S. 198-2o1.

234 F I S C H E R, Guido: Partnerschaft im Betrieb.Heidelberg 1955. 189 S.

235 F I S C H E R, Guido: Die soziale Betriebslehre - eine normative Wissenschaft. - In: Mensch und Arbeit. 11(1959)1, S. 2-5.

236 F I S C H E R, Guido: Über den Wandel der "Technik" von Führungsentscheidungen. - In: Mensch und Arbeit. 12(196o)3, S. 76-78.

237 F I S H E R, Albert Benjamin: Development of operating standards for wholesalers. - In:Journal of marketing. 14(1949/5o)2, S. 198-21o.

238 F I S H E R, Albert Benjamin: Warehouse operations of service wholesale druggists. Columbus, Ohio 1948. XIX, 286 S.

239 F L E E G E - A L T H O F F, Fritz: Die Erfolgsrechnung der Großhandelsbetriebe. - In: Erfolgsrechnung der Handels- und Verkehrsbetriebe. Festgabe für Josef Hellauer zu seinem 65. Geburtstag. Frankfurt/M. 1936. S. 38-52.

24o F L I N T S C H, Ludwig: Absatz und Automation. Nürnberg, H. f. Wirtsch.- u. Sozialwiss., Diss. v. 7. 5. 1958. III, 84 S.

241 F O L L E T T, Mary Parker:Dynamic administration. Collected papers. Ed.: Henry Clayton Metcalf and Lyndall Fownes Urwick. London 1941. Reprinted 1957. 32o S.

242 F O R D H A M, S.: Organization efficiency. - In: Journal of industrial economics.6(1957/58)3, S. 2o9-215.

243 F R A N K E N B E R G E R, K.: Organisationsgestaltung des personellen Aufbaus im Betrieb.T. 1.2. In:Zentralblatt für Arbeitswissenschaft. 3(1949)3;4, S. 41-5o; 67-76.

244 F R E I S L E R, Roland: Grundsätzliches über die Betriebsorganisation. Jena 1922. VI, 127 S. (Schriften des Instituts für Wirtschaftsrecht an der Universität Jena. Nr 3.)

245 F R I E D M A N N, Georges: Problèmes humains du machinisme industriel. Paris 1946. 387 S. (Machine et humanisme. 2.) - Deutsche Ausg.: Friedmann: Der Mensch in der mechanisierten Produktion. Köln 1952.

246 F Ü R S T, Reinmar: Zur Entwicklung der be iebswirtschaftlichen Organisationslehre. - In: Aktuelle Fragen der Betriebswirtschaft. Berlin 1947. (Praktische Betriebswirtschaft. H. 2.) S. 56-62.

247 G Ä L W E I L E R, Alois: Produktionskosten und Produktionsgeschwindigkeit. Wiesbaden 1960. 185 S.

248 G A F F R O N, Gustav: Die Vereinheitlichung als Hilfsmittel kaufmännischer Büroorganisation. Köln, Wirtsch.- u. sozialwiss. F., Diss. v. 10. 11. 1926. VI, 53 S.

249 G A S S E R, Christian: Arbeitsteilung und Zusamm narbeit in ihren organisatorischen Formen. Kleine Organisationslehre. Zürich 1939. 32 S.

250 G A S S E R, Christian: Der Mensch im modernen Industriebetrieb. 3., neubearb. und erw. Aufl. Köln, Opladen 1958. 76 S. (Mensch im Betrieb. Bd 1.)

251 G A S S E R, Christian: Die menschlichen Beziehungen im Betrieb. - In: Mensch und Betrieb. Hrsg.: Christian Gasser. St. Gallen 1949. S. 1-45.

252 G A S S E R, Christian: Die optimale Organisationsstruktur. Probleme der horizontalen und vertikalen Gliederung. - In: Industrielle Organisation. 21(1952)12, S. 325-332.

253 G A S S E R, Christian: Organisationsbrevier. Von Christian Gasser, Hans Ulrich und Alfred Bernhard. 2. Aufl. Bern, Köln, Opladen 1957. 37 S. (Praktische Betriebswirtschaft. Bd 1.)

254 G A S T, G.: Adressenschreibung mit IBM Lochkarten. Von G. Gast und A. Bächle. - In: IBM Nachrichten. 4(1954)117, S. 39-56.

255 G A U G L E R, Eduard: Ergebnisse der Untersuchung der Leitungs-Organisation in fünf Unternehmungen. - In: Mensch und Arbeit. 10(1958)4, S. 120-122.

256 G A U G L E R, Eduard: Das Verkaufspersonal in Industrie und Handel. Die Praxis seiner Auswahl, seiner Schulung und seiner Kontrolle. München 1958. 157 S.

257 G E R I C K E, Karlheinz: Delegation von Verantwortung im Betrieb. Eine arbeitsrechtliche Betrachtung. - In: Betrieb. 13(1960)51/52, S. 1498-1504.

258 G E R M E R O T H, Walter: Ein kritischer Beitrag zur neueren betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. Freiburg/Br., Rechts- u. staatswiss. F., Diss. v. 17. 7. 1953. IV, 171 gez. Bl. [Maschinenschr. vervielf.]

259 G E R W I G, Ernst: Organisation und Führung industrieller Unternehmungen. 3., durchges. Aufl. Stuttgart 1959. 314 S.

26o G E S A M T V E R B A N D des Deutschen Groß- und Außenhandels. Arbeitsbericht 1951/52-1959/6o. Bonn 1952-6o.

261 G E S T I O N commerciale des entreprises industrielles. Rapport de la conférence internationale tenue à Paris du 2 au 4 mai 1956. Ed.: AEP. Paris 1957. 131 S.

262 G I L B E R T, Albin R.: Leistungsmessung im Büro in den Vereinigten Staaten. - In: Betriebswirtschaftliche Beiträge. (1948)3, S. 14-21.

263 G L A S E R, Kurt: Verwaltungstechnik. Frankfurt/M. 195o. 251 S.

264 G Ö R T Z, Heinz: Der Großhandel mit Süßwaren. Lage/Lippe 1954. 56 S.

265 G Ö R T Z, Heinz: Vom Kundenauftrag zur Rechnung. Hrsg.: RGH. Köln 196o. 192 S. (Görtz: Branchenuntersuchung im Großhandel mit Eisenwaren und Hausrat. T. 2.)

266 G Ö R T Z, Heinz: Von der Fehlmeldung zur Einkaufskontrolle. Hrsg.: RGH. Köln 1959. 224 S. (Görtz: Branchenuntersuchung im Großhandel mit Eisenwaren und Hausrat. T. 1.)

267 G Ö T Z, F. Albrecht von: Wie die Industrie das Cash and Carry-System sieht. - In: Absatzwirtschaft. 3(196o)2, S. 66-68.

268 G Ö T Z, Martin: Wandlungen in der Organisation des deutschen Großhandels in der Nachkriegszeit. Berlin 1933. 97 S. (Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel. 17.)

269 G O O S S E N S, Franz: Die Bedeutung der Rangstufen im Betrieb. - In: Mensch und Arbeit. 3(1951)6, S. 176-177.

27o G O O S S E N S, Franz: Der Controller - Chef des Unternehmens ohne Gesamtverantwortung? - In: Mensch und Arbeit. 11(1959)3, S. 75-76.

271 G O O S S E N S, Franz: Das Handbuch der Personalführung ugleich eine Einf. in die Betriebssoziallehre. 2. Aufl. München 1956. 517 S.

272 G O O S S E N S, Franz: Der Personal-Wechsel. Seine Bedeutung, Erfassung und betriebliche Beeinflussung. Pöcking/Starnberger See 1957. 167 S.

273 G O O S S E N S, Franz: Der Zusammenhang zwischen den Zahlen der Rangstufen im Betrieb und der jeweils unterstellten Mitarbeiter. - In: Mensch und Arbeit. 1o(1958)1, S. 9-1o.

274 G O T T L - O T T L I L I E N F E L D, Friedrich von: Wirtschaft und Technik. 2., neubearb. Aufl. Tübingen 1923. VI, 22o S. (Grundriss der Sozialökonomik. Abt. 2, T. 2.)

275 G R A C I E, J. J.: Zur Organisation der Büroarbeit in England und über die Mittel dazu. - In: Industrielle Organisation. 22(1953)6, S. 161-168.

276 G R A F, Heinz: Kontenordnung im Grosshandel. Frankfurt, Wirtsch.- u. sozialwiss. F., Diss. v. 7. 2. 1947. IV, 2o2 gez. Bl. [Maschinenschr.]

277 G R A I C U N A S, V. A.: Gestaltung der Beziehungen im Betriebe. - In: Mitteilungen des Internationalen Rationalisierungsinstituts. 7(1933)3, S. 41-44.

278 G R E E N E W A L T, Crawford Hallock: The uncommon man. The individual in the organization. New York 1959. IX, 142 S.

279 G R I B B L E, W. H.: Physical-distribution management in Pillsbury's grocery products division. - In: Management of the physical-distribution function. New York 196o. (American Management Association. Management report No 49.)S. 147-161.

28o G R I M S H A W, Austin: Organizational behavior. Cases and readings. By Austin Grimshaw and John W. Hennessey. New York 196o. X, 5o5 S.

281 G R O C H L A, Erwin: Die organisatorische Struktur der Aktiengesellschaft in betriebswirtschaftlicher Sicht. - In: Aktiengesellschaft. 2(1957)5;6, S. 1o3-1o6; 138-142.

282 G R O C H L A, Erwin: Die Träger der Betriebsplanung. - In: ZfhF. N.F. 1o(1958)1o, S. 511-529.

283 G R O S S- U N D A U S S E N H A N D E L. Hrsg.: Gesamtverband des Deutschen Groß- und Außenhandels. Frankfurt/M. 1952. 55 S. (Volkswirt. 6(1952)2o. Beil.)

284 G R O S S, Herbert: Auch der Hausratgrosshandel bildet Gruppen. - In: Handelsblatt. 13(1958)34, S. 8.

285 G R O S S, Herbert: Der Handel geht neue Wege. Von seinen großen Aufgaben und Chancen. Düsseldorf 1957. 43 S.

286 G R O S S, Herbert: Manager von morgen. Partnerschaft als Wirtschaftsform der Zukunft. 4. Aufl. Düsseldorf 1952. 319 S.

287 G R O S S, Herbert: Selbstbedienung im Grosshandel. Widerspruch oder Ergänzung zur freiwilligen Kette? - In: Handelsblatt. 13(1958)93, S. 2.

288 G R O S S E S Versandhaus modernisiert sich. - In: Fördern und Heben. 5(1955) Messe-Sonderausg., S. 38.

289 G R O S S H A N D E L laufen die Arbeiter fort. Eine Ifo-Untersuchung über die Fluktuation im Großhandel. - In: Handelsblatt. 13(1958)65, S. 6.

29o G R O S S H A N D E L mit Lebensmitteln und Kolonialwaren. Berlin 193o. VIII, 268 S. (Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft. Unterausschuss 3, Arbeitsgruppe 9, Bd 12.)

291 G R O S S H A N D E L und die deutsche Volkswirtschaft. Heftfolge. Hrsg.: Zentralverband des Deutschen Großhandels. H. 1-2o. Berlin 1917-19.

292 G R O S S H A N D E L und Einzelhandel in USA. Zusammengefaßter Bericht dreier Studiengruppen von Berliner Fachleuten des Groß- und Einzelhandels. München 1959. 112 S. (RKW-Auslandsdienst. H. 73.)

293 G R U L L, Werner: Die Kontrolle in gewerblichen Unternehmungen. Grundzüge der Kontrolltechnik. Berlin 1921. X, 226 S.

294 G R U N D K E, Günter: Zur Standardisierung der Lagerung. In: Wissenschaftliche Zeitschrift der Hochschule für Binnenhandel. 3(1957/58)4, S. 215-23o.

295 G Ü N T H E R, Urs: Der Begriff der Unternehmungsverwaltung in der Organisationslehre. Bern 1949. 7o S. (Unternehmung und Betrieb. Bd 18.)

296 G Ü R T L E R, Rudolf: Arbeitsnormen im volkseigenen Großhandel. - In: Handel. 3(1953)5, S. 92-94.

297 G U H L, Peter: Die künftige Entwicklung von Lagerbauten für den Großhandel. - In: Handel. 1o(196o)6, S. 342-354.

298 G U T E N B E R G, Erich: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft. Krefeld 1957. 38 S. (Kölner Universitätsreden. Nr 18.)

299 G U T E N B E R G, Erich: Betriebswirtschaftslehre. 2. System. - In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften. Bd 2. Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1959. S. 12o-143.

3oo G U T E N B E R G, Erich: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 1958. 2o3 S. (Wirtschaftswissenschaften. Reihe A, Beitr. 1.)

3o1 G U T E N B E R G, Erich: Die gegenwärtige Situation der Betriebswirtschaftslehre. - In: ZfhF. N.F. 12(196o)3, S. 118-129.

3o2 G U T E N B E R G, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 5. Aufl. Bd 1. Die Produktion. Berlin, Göttingen, Heidelberg 196o. X, 41o S.

3o3 G U T E N B E R G, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 3. Aufl. Bd 2. Der Absatz. Berlin, Göttingen, Heidelberg 1959. XI, 44o S.

3o4 G U T E N B E R G, Erich: Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie. Berlin 1929. 165 S. (Betriebs- und finanzwirtschaftliche Forschungen. Serie 2, H. 4o.)

3o5 G U T E N B E R G, Erich: Untersuchungen über die Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmen. Köln, Opladen 1959. 23o S.

3o6 G W A L T E R, Emil: Wissenschaftliche Betriebsführung im Dienste der wirtschaftlichen Leistungserstellung. Bern 195o. 167 S. (Unternehmung und Betrieb. Bd 27.)

3o7 H A G E N, Hermann: Schreibzentrale - vernünftig aufgebaut. - In: ZfürO. 14(194o)9, S. 153.

3o8 H A I R E, Mason: Psychology and the study of business: Joint behavioral sciences. - In: Dahl, Robert A., Mason Haire and Paul F. Lazarsfeld: Social science research on business: Product and potential. New York 1959. S. 47-98.

309 H A N D B U C H der Lochkartenorganisation. Von Erich Aikele u. a. Hrsg.: AWV. 2., unveränd. Aufl. T. 1. Frankfurt/M. 1957. 240 S. (AWV-Schriftenreihe. Nr 142.)

310 H A N D B U C H der Lochkartenorganisation. Hrsg.: AWV. T. 2. Die Lochkarte in der Praxis. Frankfurt/M. 1958. 484 S. (AWV-Schriftenreihe. Nr 144.)

311 H A N D E L in der EWG. - In: Markenartikel. 22(1960)10, S. 746.

312 H A R T M A N N, Bernhard: Betriebswirtschaftliche Grundlagen der automatisierten Datenverarbeitung. Freiburg/Br. 1961. 495 S.

313 H A R T M A N N, Heinz: Authority and organization in German management. Princeton, N. J. 1959. XVI, 318 S.

314 H A S E N A C K, Wilhelm: Grundsätze zur Gestaltung der Eigenverantwortlichkeit in der Unternehmung. - In: ZfhF. N.F. 9(1957)6, S. 281-299.

315 H A S E N A C K, Wilhelm: Lochkartenentwicklung und Betriebswirtschaftslehre. - In: IBM Nachrichten. 5(1955)123, S. 242-244.

316 H A U P T, Heinz: Moderne Nachrichtenmittel in Büro und Betrieb. München 1961. 348 S.

317 H A U S S M A N N, Gustav: Rationalisierung im Lager durch Regale, Stapelplatten und Behälter. - In: Fördern und Heben. 5(1955)2, S. 108-109.

318 H A X, Karl: Betriebliche Sozialpolitik als Teilbereich der Unternehmungspolitik. - In: ZfhF. N.F. 7(1955)1, S. 1-21.

319 H A X, Karl: Gegenstand, Entwicklung und gegenwärtiger Stand der Betriebswirtschaftslehre. - In: Wirtschaftsprüfung. 1(1948)6, S. 3-13.

320 H A X, Karl: Die menschlichen Beziehungen im Betrieb als Gegenstand wissenschaftlicher Forschung. - In: ZfhF. N.F. 2(1950)8, S. 390-399.

321 H A X, Karl: Planung und Organisation als Instrumente der Unternehmensführung. - In: ZfhF. N.F. 11(1959)12, S. 605-615.

322 H A X, Karl: Rationalisierung der Warenverteilung. - In: ZfhF. N.F. 4(1952)9, S. 379-386.

323 H E I N I G E R, Fritz Hans: Die Rationalisierung der Transporte der Einkaufsgenossenschaften des selbständigen Lebensmitteldetailhandels. Winterthur 1959. VIII, 76 S.

324 H E I N R I C H S, Wolfgang: Die ökonomische Hauptaufgabe und die weitere Entwicklung des Binnenhandels in der DDR. - In: Handel. 9(1959)1, S. 1-16.

325 H E I N R I C H S, Wolfgang: Der staatliche Großhandel in der Deutschen Demokratischen Republik. Leipzig, Wirtschaftswiss. F., Hab.Schr. v. 28. 1. 1957. 252 gez. Bl. [Maschinenschr. vervielf.]

326 H E L L A U E R, Josef: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Berlin 1928. 25 S. Aus: Beamtenhochschule. Hrsg.: Friedrich Giese.

327 H E L L A U E R, Josef: Welthandelslehre. Handelsverkehrslehre mit bes. Berücks. des Außenhandels. Wiesbaden 1954. 432 S.

328 H E L L P A C H, Willy: Die Arbeitsteilung im geistigen Leben. Eine Untersuchung ihrer hauptsächlichen Formen, Gesetze und Triebkräfte. - In: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik. 35(1912)3, S. 665-7oo.

329 H E L M E R, Olaf: The game-theoretical approach to organization theory. Santa Monica, Calif. 1957. 14 S. (RAND Corporation. Paper 1o26.)

33o H E L M E R, Olaf: The prospects of a unified theory of organizations. - In: Management science. 4(1958)2, S. 172-176.

331 H E M P H I L L, John K.: Job descriptions for executives. - In: Harvard business review. 37(1959)5, S. 55-67.

332 H E N K S M E I E R, Karl Heinz: Auftragsgröße und Auftragskosten. Von Karl Heinz Henksmeier, Oskar Martin und Friedrich Priess. Köln 1954. 64 S. (RGH-Schrift. Nr 4.)

333 H E N K S M E I E R, Karl Heinz: Kosten und Leistungen des Fuhrparks in Großhandelsbetrieben. Mitarb.: Oskar Martin u.a. Köln 1956. 136 S.(RGH-Untersuchung. 4.)

334 H E N N I G, Günter: Die Beziehungen zwischen Kosten und Leistung im staatlichen Großhandel. Berlin 1958. 175 S. (Schriftenreihe "Der Handel". H. 9.)

335 H E N N I G, Karl Wilhelm: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. 3., verb. Aufl. Berlin, Göttingen, Heidelberg 1957. VIII, 128 S.

336 H E N N I G, Karl Wilhelm: Lager- und Materialverwaltung. T. 2. - In: Beschaffungswirtschaft und Lager- und Materialverwaltung. Hrsg.: Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft. Berlin 1939. S. 78-87.

337 H E N N I G, Karl Wilhelm: Die Organisation als Aufgabe der Betriebswirtschaft und der Betriebswirtschaftslehre. - In: Neues betriebswirtschaftliches Quellenbuch. Hrsg.: Paul Deutsch und Yasutaro Hirai. Leipzig 1938. S. 46-51.

338 H E N S E L, Karl Paul: Handel. DDR. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Bd 2. Stuttgart 1958. Sp. 2499-2506.

339 H E N Z E L, Friedrich: Betriebsplanung. Wiesbaden 1956. II, 103 S.

340 H E N Z E L, Friedrich: Die Funktionsteilung in der Unternehmung. Analyse als Mittel betriebswirtschaftlicher Erkenntnis. - In ZfB. 9(1932)4, S. 193-209.

341 H E N Z E L, Friedrich: Das Kapazitätsproblem im Grosshandel. - In: ZfB. 22(1952)1, S. 34-40.

342 H E N Z E L, Friedrich: Kapazitätsuntersuchungen im Grosshandel. - In: ZfB. 22(1952)2, S. 104-109.

343 H E N Z E L, Friedrich: Lagerwirtschaft. Essen 1950. 135 S. (Betriebswirtschaftliche Bibliothek. Reihe A/6.)

344 H E N Z E L, Friedrich: Produktivitätssteigerung. - In: Gegenwartsprobleme der Betriebswirtschaft. Walter Le Coutre zum 70. Geburtstage. Hrsg.: Friedrich Henzel. Baden/Baden 1955. S. 285-300.

345 H E N Z E L, Friedrich: Steigerung der Produktivität im Grosshandel. - In: ZfB. 26(1956)6, S. 348-354.

346 H E N Z L E R, Reinhold: Einkaufsgenossenschaften des Handels. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Bd 1. Stuttgart 1956. Sp. 1561-1564.

347 H E P N E R, Harry Walker: Modern marketing. Dynamics and management. New York 1955. VIII, 599 S.

348 H E R C H E S, Heinrich: Die drei Verantwortungsbereiche. - In: Industrielle Organisation. 29(1960)3, S. 155-156.

349 H E R C H E S, Heinrich: Zur Frage der Organisationstechnik. - In: Industrielle Organisation. 21(1952)1, S. 15-16.

35o H E R R I C K, Joseph Francis: An analysis of some methods of loading out delivery trucks of produce wholesalers. By Joseph Francis Herrick u.a. Washington 1952. IV, 39 S. (United States Department of Agriculture. Marketing research report. No 15.)

351 H E S S E, Wolfram: Selbstbedienung bei Ausstellungen im Lebensmittelgroßhandel mit Lochkarten. - In: IBM Nachrichten. 9(1959)143, S. 1o56-1o58.

352 H I L F, Hubert Hugo: Arbeitswissenschaft. Grundlagen der Leistungsforschung und Arbeitsgestaltung. München 1957. 341 S.

353 H I L L E R S, Heinz-Hugo: Die Lenkung der nachgeordneten Leiter im Betrieb. Köln, Wirtsch.- u. sozialwiss. F., Diss. v. 29. 7. 1955. 325, IX gez. Bl. [Maschinenschr.]

354 H I R S C H, Julius: Der deutsche Nahrungsmittelhandel. - In: Nahrungs- und Genussmittel. Frankfurt/M. 1928. (Wirtschaftshefte der Frankfurter Zeitung. H. 5.)

355 H I R S C H, Julius: Der moderne Handel. Seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik. 2., völlig neubearb. Aufl. Tübingen 1925. XVI, 328 S. (Grundriss der Sozialökonomik. Abt. 5, T. 2.)

356 H I R S C H, Julius: Neue Arbeitsziele in der Wissenschaft vom Handel? - In: ZfhF. N.F. 11(1959)4, S. 194-199.

357 H I R S C H, Julius: Den skandinaviske kolonialengroshandels normtal. 2., genamsete og forogede udg.: Gudrun Thrane. København 1942. 152 S. (Det Handelsvidenskabelige Forskningsinstituts meddelelser. 4.)

358 H I R S C H, Julius: Die wirtschaftlichen Haupttypen des Grosshandels. - In: Quellenbuch der Betriebswirtschaftslehre. Hrsg.: Yasutaro Hirai und Alfred Isaac. Berlin 1925. S. 152-162.

359 H Ö H N, Reinhard: Die Delegation der Verantwortung im Rahmen des Mitarbeiterverhältnisses. - In: Organisation. Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe. Berlin, Baden/Baden 1961. S. 339-354.

360 H O E L T E R, Edmund: Der Betriebsrat in der betrieblichen Organisation. Köln, Wirtsch.- u. sozialwiss. F., Diss. v. 18. 12. 1947. VI, 253 gez. Bl. [Maschinenschr.]

361 H O F E R, Alfons: Die Möglichkeiten des genossenschaftlichen Großhandels zur Förderung der Wirtschaftlichkeit der angeschlossenen Einzelhandels- und Handwerksbetriebe. München, Staatswirtsch. F., Diss. v. 25. 6. 1949. 12o gez. Bl. [Maschinenschr.]

362 H O L D E N, Paul E.: Top-management, organization and control. A research study of the management policies and practices of thirty-one leading industrial corporations. By Paul E. Holden, Lounsbury S. Fish and Hubert L. Smith. Enl. ed. New York 1951. XVI, 257 S. - Deutsche Ausg.: Holden: Industrielle Führungskunst. Essen 1957.

363 H O L T Z C L A W, Henry Fuller: The principles of marketing. New York 1935. 2nd printing 1936. VIII, 694 S.

364 H O M A N N, Friedrich: Der deutsche Handel in der Wirtschaftsorganisation. Berlin, Leipzig 1942. 192 S.

365 H O M B E R G, Wolfgang: Der Baumwollwarengroßhandel unter bes. Berücks. der Nachkriegsentwicklung. Münster, Rechts- u. staatswiss. F., Diss. v. 5. 1o. 1934. III, 127 S.

366 H O P P M A N N, Erich: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik. Berlin 1959. IX, 183 S.

367 H O R R I N G A, D.: Leiderschap en organisatie in de Nederlandse onderneming. Assen 1959. 197 S. (Bouwstenen voor de kennis der maatschappij. Nr 28.)

368 H O T C H K I S S, George Burton: Milestones of marketing. A brief history of the evolution of market distribution. New York 1938. XVI, 3o5 S.

369 H O V D E, Howard T.: Wall paper wholesaling. - In: Journal of marketing. 14(1949/5o)2, S. 342-345.

37o H U B A C H E R, Erich: Betriebsorganisation im Grosshandel. Im Auftr. der Colgro. T. 1-3. Bern 1957-59. 7o; 71; 72 gez. Bl.

371 H U B E R, Albert: Die Anwendung des Lochkartenverfahrens im Warenhaus. Bern 1945. 99 S. (Unternehmung und Betrieb. Bd 4.)

372 H Ü B N E R, Heinz: Ist Ihr Betrieb gegen Unredlichkeiten gesichert? Die Gestaltung der Betriebsorganisation zur Vorbeugung gegen Unterschlagung, Diebstahl, Betrug, Durchstechereien und Bilanzdelikte. Stuttgart 1957. 93 S.

373 H U G E L M A N N, Theo: Die Absatzorganisation des deutschen Uhrenhandels. Mannheim, Wirtsch.-H., Diss. v. 7. 12. 1933. VIII, 139 S.

374 H U N D H A U S E N, Carl: Innerbetriebliche Standortsfragen. - In: ZfhF. 2o(1926)1, S. 1-52.

375 H U N T E R, D. Loyd: The effect of apple handling methods on storage space utilization. By D. Loyd Hunter, Francis Kafer and Charles H. Meyer. Washington 1956. IV, 18 S. (United States Department of Agriculture. Marketing research report. No 13o.)

376 H U N Z I K E R, Alois: Probleme der Werkstoff- und Lagerbewirtschaftung. - In: Unternehmung. 14(1961)1, S. 5-23.

377 H U R L E Y, Moris E.: Business administration. 2nd ed. Englewood Cliffs, N. J. 196o.XXI, 489 S.

378 I L G, Johann: Die betriebliche Personalverwaltung. Ihre Eingliederung in den organisatorischen Aufbau des Betriebes. St. Gallen 1953. XV, 235 S.

379 I L L E T S C H K O, Leopold Lorenz: Betriebswirtschaftliche Organisationsmittel. Essen 1952. 144 S. (Betriebswirtschaftliche Bibliothek. Reihe A/6.)

38o I L L E T S C H K O, Leopold Lorenz: Büroorganisation. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Bd 1. Stuttgart 1956. Sp. 1329-1332.

381 I L L E T S C H K O, Leopold Lorenz: Management und Betriebswirtschaft. Vorträge und Aufsätze.Wien 1955. IV, 71 S. (Veröffentlichungen des Instituts für Organisation und Revisionswesen an der Hochschule für Welthandel, Wien. Bd 6.)

382 I L L E T S C H K O, Leopold Lorenz: Die rationalen Grundlagen der Führungsentscheidungen im Betriebe. - In: Führungsentscheidungen und ihre Dispositionshilfen. Vorträge des 11. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages. Berlin 1959. S. 2o-33.

383 I L L E T S C H K O, Leopold Lorenz: Transport-Betriebswirtschaft im Grundriss. Wien 1957. 21o S.

384 I L L E T S C H K O, Leopold Lorenz: Zentralisation und Denzentralisation. - In: Organisation. Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe. Berlin, Baden/Baden 1961. S. 167-196.

385 I M M E R mehr Selbstbedienungslager des Großhandels. Umsatzsteigerungen und Personaleinsparungen durch das neue Verkaufssystem. - In: Blick durch die Wirtschaft. 2(1959)29o, S. 3.

386 I N D I V I D U A L initiative in business. Ed.: George Howard Allen. Cambridge, Mass. 195o. IX, 255 S.

387 I N N E R B E T R I E B L I C H E S Förderwesen. Erfahrungen einer englischen Studienkommission in USA. München 1951. 53 S. (RKW-Auslandsdienst. H. 3.)

388 I S A A C, Alfred: Betriebswirtschaftslehre in anderen Ländern. (Europa.) - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Bd 1. Stuttgart 1956. Sp. 1oll-1ol7.

389 I S E L I N, Isaak: Der schweizerische Grosshandel in Geschichte und Gegenwart. Von Isaak Iselin, Herbert Lüthy und Walter S. Schiess. Basel 1943. 184 S.

39o J A R O W I N S K Y, Werner: Wesen, Funktionen und Hauptaufgaben des Binnenhandels in der Deutschen Demokratischen Republik. Berlin 1955. 1o7 S. (Schriftenreihe "Der Handel". H. 1.)

391 J E F F E R Y S, James Bavington: The distribution of consumer goods. A factual study of methods and costs in the United Kingdom in 1938. Cambridge 195o. XIX, 43o S. (National Institute of Economic and Social Research. Economic and social studies. 9.)

392 J U N C K E R S T O R F F, Kurt: Grundzüge des Management. Einf. in Theorie und Praxis der Unternehmensleitung. Mitarb.: Walter F. Gast. Wiesbaden 196o. 14o S.

393 J U N C K E R S T O R F F, Kurt: Über die amerikanische Business Administration. - In: ZfB. 25(1955)9, S. 473-476.

394 K A D E - O R E N D I, Gustl: Schreibmaschinenarbeit in zentralen Schreibstellen oder an Einzelmaschinenplätzen in Betrieben der Wirtschaft und Verwaltung. Von Gustl Kade-Orendi und Josef Robert Breiter. Berlin, Stuttgart 1951. 112 S.

395 K A E S L I N, Walter: Ziele und Möglichkeiten des Rechnungswesens im Großhandel. Eine betriebswirtschaftliche Untersuchung. Bern 1949. 140 S. (Unternehmung und Betrieb. Bd 20.)

396 K A H L E R T, Aribert: Die Rationalisierung der Lagerwirtschaft der sozialistischen Großhandelsgesellschaften. - In: Handel. 9(1959)12, S. 752-755.

397 K A H L E R T, Aribert: Technisch-wirtschaftliche Kennziffern für die sozialistische Rationalisierung der Lagerwirtschaft der Großhandelsgesellschaften. - In: Handel. 10(1960)5, S. 274-283.

398 K A I S E R, Werner: Möglichkeiten der Automatisierung im Handel. - In: Handel. 9(1959)4, S. 223-228.

399 K A L U S S I S, Demetre: Die Betriebsstruktur des österreichischen Grosshandels mit sanitären Anlagen. Teilbericht über die von der Arbeitsgemeinschaft für Grosshandelsforschung an der Hochschule für Welthandel eingeleiteten Untersuchungen. - In: Österreichische Betriebswirt. 6(1956)1, S. 1-14.

400 K A L V E R A M, Wilhelm: Rationalisierung der kaufmännischen Betriebsorganisation. - In: Strukturwandlungen der deutschen Volkswirtschaft. 2., vervollst. Aufl. Bd 1. Berlin 1929. S. 248-296.

401 K A M I N S K Y, Gerhard: Arbeitsablauf- und Bewegungsstudien. Von Gerhard Kaminsky und Heinz Schmidtke. München 1960. 190 S. (Grundlagen des Arbeits- und Zeitstudiums. Bd 5.)

402 K A M I S C H K E, S.: Lochkartentechnik im Eisenhandel. - In: Bürotechnik und Organisation. 5(1957)8, S. 572-575.

403 K A R A S, Millan R.: The historical development of the wholesaler during the past 150 years. - In: Successful marketing at home and abroad. Ed.: W. David Robbins. Chicago, Ill. 1958. S.402-408.

404 K A R L, Friedrich Anton: Der Fleischereibedarf-Großhandel unter bes. Berücks. der Finanzierung. Mannheim, Wirtsch.-H., Diss. v. 3o. 7. 1954. 95 S.

405 K A T H R E I N, Oswald: Die freiwilligen Zusammenschlüsse zwischen Groß- und Einzelhandlungen des Lebensmittelmarktes der Bundesrepublik und ihre Bedeutung für die Handelsstruktur. Marburg 1958. 149 S. (Veröffentlichungen des Instituts für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg. 16.)

406 K A T H R E I N, Oswald: Das Organisationssystem der freiwilligen Ketten im Lebensmittelhandel der Bundesrepublik. - In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen. 1o(196o)2, S. 12o-139.

407 K E I N E M A N N, Fritz: Die Wandlungen in der Organisation des deutschen Eisengrosshandels seit der Währungsstabilisierung. Köln, Wirtsch.- u. sozialwiss. F., Diss. v. 18. 5. 1934. V, 1o1 S.

408 K E L S E Y, Clark B.: Wholesale furniture business. - In: Journal of marketing. 14(1949/5o)2, S. 339-341.

409 K E R N P R O B L E M E neuzeitlicher Büro-Organisation und -Technik im Grosshandel. Bearb.: Walter Heck u.a. Frankfurt/M. 1955. 125 S. (AWV-Schriftenreihe. Nr 171.)

41o K E T T E N auch im Textilhandel? - In: Verbraucher. 13(1959)37, S. 628-629.

411 K I E N Z L E, Otto: Grundplan der Fliessarbeit. - In: Fliessarbeit. Hrsg. im Auftr. des AWF: Frank Mäckbach und Otto Kienzle. Berlin 1926. S. 16-24.

412 K I T C H E N, Clarence William: Fresh fruit and vegetable distribution. - In: Journal of marketing. 14(1949/5o)2, S. 325-329.

413 K L Ä R U N G von Grundbegriffen auf dem Gebiet des Transportwesens. - In: Rationalisierung. 3(1952)12, Beil. S. 1-8.

414 K L E I N, Franz: Das Organisationswesen der Gegenwart. Berlin 1913. 298 S.

415 K L I N G E R, Karl: Der Einkauf im Industriebetrieb. Essen 195o. 192 S. (Betriebswirtschaftliche Bibliothek. Reihe A/8.)

416 K L O I D T, Heinrich: Betriebsgliederung, organisatorische. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Bd 1. Stuttgart 1956. Sp. 79o-8oo.

417 K N A P P M A N N, Gerd: Probleme der Stellenbesetzung. - In: Organisation. Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe. Berlin, Baden/Baden 1961. S. 251-264.

418 K N O C H E N M U S S, Manfred: Durch die Plauener Methode und die erweiterte Vorauswahl zur Auslieferung innerhalb 24 Stunden. - In: Handel. 1o(196o)11, S. 681-686.

419 K N Ü S L I, Mario: Auftragsgröße und Kalkulation im Großhandel. - In: Industrielle Organisation. 25(1956)4, S. 99-1o3.

42o K O C H, Edward G.: Three approaches to organization. - In: Harvard business review. 39(1961)2, S. 32-43, 16o-162.

421 K O C H, Helmut: Das Wirtschaftlichkeitsprinzip als betriebswirtschaftliche Maxime. - In: ZfhF. N.F. 3(1951)9, S. 16o-17o.

422 K O C H, Waldemar: Funktionskreis Vertrieb in Wirtschaft und Lehre. - In: Neue Betriebswirtschaft. 3(1948)3, S. 42-45.

423 K O C H, Waldemar: Die Gliederung der Vertriebsorganisation. - In: Betriebswirtschaft. 27(1934)9, S. 217-221.

424 K O C H, Waldemar: Grundlagen und Technik des Vertriebes. 2. Aufl. Bd 1. 2. Berlin 1958. 731; 538 S.

425 K O C H, Waldemar: Die Organisation des industriellen Vertriebes. - In: Betriebswirtschaft. 25(1932)9; 1o, S. 211-216; 237-242.

426 K O C H S, Carl Josef: Kaufmännische Organisation und Rationalisierung. Grundlagen, Technik, Anwendung. Wiesbaden 1957. 1o7 S.

427 K Ö H L E R, Dieter: Organisation der innerbetrieblichen Materialbewegung. Berlin 1959. 141 S. (Veröffentlichungen des Instituts für Industrieforschung der Freien Universität Berlin. Bd 5.)

428 K Ö H L M A N N, Hans: Die Organisation einer fließenden Auftragsabwicklung in einem Versandhaus mit einfachen Mitteln. - In: Fördern und Heben. 1o(196o)12, S. 827-83o.

429 K O E H N, G.: Das Problem des Personalwechsels in betriebswirtschaftlicher Betrachtung. - In: Unternehmung. 14(196o)6, S. 227-245.

43o K Ö N I G, Paul: Die Organisation des gemeinschaftlichen Verkaufes im deutschen Lebensmittel-Einzelhandel. Dargest. an der Edeka-Bewegung. Innsbruck, Staatswiss. F., Diss v. 1932. 122, 16 S.

431 K O L B I N G E R, Josef: Bauplan sozialer Betriebsführung. Stuttgart 1957. 1o4 S.

432 K O L O D N Y, Joseph: The mechanics of wholesaling. - In: Journal of marketing. 14(1949/5o)2, S. 225-231.

433 K O N T R O L L E N der Betriebswirtschaft. Hrsg.: Otto Kienzle. Berlin 1931. 379 S. (Schriften der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Betriebsingenieure. Bd 8.)

434 K O O P E R, N. J.: Die Bestimmung des Sortiments. Technische und kommerzielle Gesichtspunkte in Industrie und Grosshandel. Von N. J. Kooper und J. Ike. Frankfurt/M. 1957. 32 S. (RKW Berichtsreihe Sonstige Veröffentlichungen. 8.)

435 K O S I O L, Erich: Der Einfluß der Betriebsgröße auf die Kostengestaltung im deutschen Großhandel. - In: ZfhF. 25(1931)6, S. 281-289.

436 K O S I O L, Erich: Großhandel. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 2. Aufl. Bd 1. Stuttgart 1938. Sp. 2149-2172.

437 K O S I O L, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. Mit internationaler Bibliographie. Berlin 1959. 19o S. (Veröffentlichungen des Institus für Industrieforschung der Freien Universität Berlin. Bd 3.)

438 K O S I O L, Erich: Organisation der optimalen Arbeitsleistung. - In: ZfürO. 1o(1936)4, S. 133-137.

439 K O S I O L, Erich: Organisation und Betriebswirtschaft. Ein Beitr. zum Stand der Forschung. - In: Betriebswirtschaft. 27(1934)4, S. 81-85.

44o K O S I O L, Erich: Untersuchungen zur Aufbauorganisation der Arbeitsvorbereitung und des Einkaufs industrieller Unternehmungen. Von Erich Kosiol und Mitarb. Berlin 196o. 168 S. (Veröffentlichungen des Instituts für Industrieforschung der Freien Universität Berlin. Bd 11.)

441 K R Ä H E, Walter: Organisatorische Probleme im Grossbetrieb. - In Wirtschaftsprüfung. 1(1948)6, S. 13-2o.

442 K R A F T, Erhard: Der Warenumsatzprozess im Papiergrosshandel unter bes. Berücks. des Feinpapiergrosshandels. Bern, Rechts- u. wirtsch. F., Diss. v. 1957. VIII, 92 S.

443 K R A U S E, Herbert: Die Struktur des deutschen Uhrenhandels. Köln, Wirtsch.- u. sozialwiss. F., Diss. v. 12. 4. 194o. X, 159 S.

444 K R E I S S L,Hellmut: Betriebsstruktur und Organisation. - In: ZfürO. 2o(1951)11, S. 321-325.

445 K R E M P L E R, Franz: Neuzeitliches Transportieren. Ein Handbuch über moderne Transportmethoden. Wien 1958. 231 S.

446 K R I E F T, J. van de: Interne bedrijfsorganisatie. 7e dr. Baarn 1953. 456 S.

447 K R I E S B E R G, Martin: Methods of handling and delivering orders, used by some leading wholesale grocers. Washington 1952. V, 5o S. (United States Department of Agriculture. Marketing research report. No 13.)

448 K R I P P E N D O R F F, Herbert: Wirtschaftlich lagern. Lagern im Fertigungsfluß. Hrsg.: AWF. Braunschweig 1952. 1o2 S.

449 K U B S C H, Gerhard: Die Bürokunde als Betriebswirtschaftslehre der Verwaltung. Stuttgart, Köln 195o. 172 S. (Verwaltungsdienst. 16.)

45o L A D N E R, Otto: Der Großraum. Überlegungen über die Auswirkungen dieser Einrichtung auf den menschlichen Bereich. - In: Rationelle Büro. 11(196o)8, S. 455-457.

451 L A G E R- und Vertriebsorganisation auf der Großhandelsstufe. Vorträge von John Rundell Bromell u. a. T. 1. Nahrungsmittelsektor. T. 2. Gewerblicher Sektor. Köln 1954. 59; 72 S. (EPA. Projekt 167.)

452 L A G E R B A U und Lagerorganisation im Lebensmittel-Großhandel. Von K. Bornschein u.a. Hrsg.: RGH. Köln 196o. 239 S.

453 L A H N E R T, H.: Die Planung und Projektierung eines Großlagers des Großhandelskontors Lebensmittel. - In: Handel. 8(1958)2, S. 95-99.

454 L A H N E R T, H.: Die Planung und Projektierung von Großlagern des staatlichen Großhandels. - In: Handel. 6(1956)2, S. 17-24.

455 L A M P E, Adolf: Großhandel. - In: Handwörterbuch der Staatswissenschaften. 4. Aufl. Erg.Bd. Jena 1929. S. 334-384.

456 L A M P E, Adolf: Umrisse einer Theorie des Handels. Hrsg. aus dem Nachlass: Rudolf Rohling. Berlin 1958. 62 S.(Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel. Folge 3, Nr 1.)

457 L A N D E N B E R G E R, T. M.: Die innere Organisation eines Lagerhauses. - In: Lager- und Vertriebsorganisation auf der Großhandelsstufe. Vorträge von John Rundell Bromell u.a. T. 2. Köln 1954. (EPA. Projekt 167.) S. 65-72.

458 L A N D E N B E R G E R, T. M.: Die Lagerhausplanung. - In: Lager- und Vertriebsorganisation auf der Großhandelsstufe. Vorträge von John Rundell Bromell u.a. T. 2. Köln 1954. (EPA. Projekt 167.) S. 51-57.

459 L A N D E N B E R G E R, T. M.: Der Warentransport im Lagerhaus. - In: Lager- und Vertriebsorganisation auf der Großhandelsstufe. Vorträge von John Rundell Bromell u.a. T. 2. Köln 1954. (EPA. Projekt 167.) S. 58-65.

46o L A N G, Richard: Gruppenfabrikation. Von Richard Lang und Willy Hellpach. Berlin 1922. 186 S. (Sozialpsychologische Forschungen des Instituts für Sozialpsychologie an der Technischen Hochschule Karlsruhe. Bd 1.)

461 L A N G E N, Heinz: Die Kommission als Organisationsform der Leitung oder der Aufgabengliederung? Eine begriffliche Studie. - In: ZfhF. N.F. 2(195o)3, S. 131-135.

462 L A R S H, Willard H.: Materials handling for wholesalers. Ed.: EPA. Paris 1957. 27 S. (Advisory and consultative service for distributive trades. No 5.)

463 L A T T M A N N, Charles : Das Wesen der Betriebswirtschaftslehre nach dem deutschen, italienischen und französischen Schrifttum. St. Gallen 1942. 125 S. (Betriebswirtschaftliche Studien. H. 24.)

464 L A T T M A N N, Karl: Adressiermaschinen helfen organisatorische Probleme lösen. - In: Rationalisierung. 8(1957)4, S. 118-119.

465 L A U K E, H. L.: Die Leistungsabstimmung bei Fließarbeit. München, Berlin 1928. V, 124 S.

466 L A W R E N C E, Paul Roger: The changing of organizational behavior patterns. A case study of dezentralisation. Ass.: James V. Clark. Boston 1958. 327 S.

467 L A Z O, Hector: Management in marketing. Text and cases. By Hector Lazo and Arnold Corbin. New York 1961.657 S.

468 L E C O U T R E, Walter: Betriebsorganisation. Berlin 193o. 195 S.

469 L E C O U T R E, Walter: Der Großhandel. - In: Handbuch des Kaufmanns. Hrsg.: Julius Greifzu. 15. Aufl. Hamburg 1955. S. 76o-768.

47o L E H M A N N, Bruno: Organisatorische Voraussetzungen für rationellen Materialfluss. - In: Neue Betriebswirtschaft. 6(1953)19, S. 93-95.

471 L E H M A N N, Max Rudolf: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Allgemeine Theorie der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Wiesbaden 1956. XI, 266 S.

472 L E I T N E R, Friedrich: Wirtschaftslehre der Unternehmung. 5., neubearb. Aufl. der "Privatwirtschaftslehre". Berlin 1926. VIII, 375 S.

473 L E I T U N G S O R G A N I S A T I O N. Die Organisation der Unternehmungsleitung. Verf.: Arbeitskreis Krähe. Köln, Opladen 1958. 116 S. (Veröffentlichungen der Schmalenbach-Gesellschaft. Bd 25.)

474 L E P A W S K I, Albert: Administration. The art and science of organization and management. New York 1949. 3rd printing 1955. XII, 669, XXI S.

475 L E R M A N N, Niels: Kurzfristige Erfolgsermittlung mit IBM-Lochkarten im Lebensmittel-Großhandel. Von Niels Lermann und Herbert Baumgärtl. - In: IBM Nachrichten. 11(1961)148, S. 13oo-1335.

476 L E S T E R, Bernard: Sales engineering. 2nd ed. New York 195o. 3rd printing 1956. IX, 226 S.

477 L E U C H T, Kurt: Das Lager in der Vertriebsorganisation der Mineralölwirtschaft. Eine Untersuchung über Lagerplanung und Lagerverwaltung. Hamburg, Wirtsch.- u. sozialwiss. F., Diss. v. 3. 3. 1955. 181 gez. Bl. [Maschinenschr.]

478 L E W I S, Edwin Henderson: Comeback of the wholesaler. - In: Harvard business review. 33(1955)6, S. 115-125.

479 L E W I S, Edwin:Henderson: Wholesaling in the Twin Cities. 1: The wholesale structure of the Twin Cities. 2: Hardware wholesaling in the Twin Cities. Minneapolis, Minn. 1952. VI, 48 S. (University of Minnesota. Studies in economics and business. Nr 15.)

48o L I N D S A Y, Russell G.: Die Geschäftsführung im Großhandel. - In: Lager und Vertriebsorganisation auf der Großhandelsstufe. Vorträge von John Rundell Bromell u.a. T. 2. Köln 1954. (EPA. Projekt 167.) S. 7-22.

481 L I N H A R D T, Hanns: Chefinformation. - In: IFuP. 9(1957)5, S. 257-267.

482 L I N H A R D T, Hanns: Der Dienststellenplan der privaten Wirtschaft. - In: BFuP. 9(1957)1, S. 1-15.

483 L I N H A R D T, Hanns: Grundlagen der Betriebsorganisation. Essen 1954. 189 S. (Betriebswirtschaftliche Bibliothek. Reihe A/4.)

484 L I S O W S K I, Arthur: Betriebswirtschaftslehre als normative Wissenschaft. - In: ZfB. 2o(195o)1o, S. 6o5-619.

485 L I S O W S K I, Arthur: Die Elastizität der Organisation. - In:Unternehmung. 8(1954)3, S. 65-69.

486 L I S O W S K I, Arthur: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre. Ausgewählte Schriften. Zürich 1954. XV, 374 S. (St. Galler wirtschaftswissenschaftliche Forschungen. Bd 9.)

487 L I S O W S K I, Arthur: Warenhandelsbetrieb und Warenverkehr. - In: ZfB. 24(1954)1o; 11, S. 529-542; 622-636.

488 L I S O W S K I, Arthur: Zur Theorie und Systematik der Handelsfunktionen. Berlin 1937. 56 S. (Betriebswirtschaftliche Blätter. Sonderreihe. H. 7.)

489 L O H M A N N, Erich: Arbeitsanweisungen, Arbeitsabläufe, Arbeitsuntersuchungen. Wiesbaden 1955. 1o5 S.

49o L O H M A N N, Erich: Organisation - Grundlage jder Rationalisierung. Nachdenkliches zur Klarstellung der Begriffe. - In: Volkswirt. 1o(1956)41, Beil. Rationalisieren - warum, wo, wie? S. 53-54.

491 L O H M A N N, Erich: Die organisationstechnische Darstellung betrieblicher Vorgänge und Zustände. - In: ZfürO. 2o(1951)1o, S. 3o9-312.

492 L O H M A N N, Martin: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 3., durchges. Aufl. Tübingen 1959. VII, 292 S.

493 L O H M A N N, Martin: Die Sicherung der Arbeitsplätze und der Beschäftigung als betriebswirtschaftliches Problem. - In: Recht der Arbeit. 2(1949)6, S. 2o1-2o5.

494 L O H M A N N, Martin: Ziele und Grenzen der Rationalisierung in der Wirtschaft. - In: Wirtschaftsdienst. 3o(195o)12, S. 9-16.

495 L O H S E, Hans: Die Planung technisch-organisatorischer Maßnahmen in den Betrieben des sozialistischen Großhandels. - In: Handel. 1o(196o)7, S. 423-43o.

496 L O N G, W. E. : Wholesale dry goods business. - In: Journal of marketing. 14(1949/5o)2, S. 333-335.

497 L O N Z E R, A.: Lochkarten-Maschinen in Betrieben des Lebensmittelgrosshandels. - In: Lebensmittel-Grosshandel. 4(1954)131, S. 7-8.

498 L O R C H, Wilhelm: Die Funktionen des Unternehmers und der Manager. Stuttgart 1955. 82 S.

499 L Y N C H, Douglas C.: Leading and managing men. New York 195o. V, 166 S. - Deutsche Ausg.: Lynch: Personalführung im Betrieb. Berlin, Köln, Frankfurt/M. 1959.

5oo M A C C A R T H Y, Edmund Jerome: Basic marketing. A managerial approach. Homewood, Ill. 196o. XIII, 77o S.

5o1 M A C C O M B, Richard: Innerbetriebliche Lagerhausorganisation. - In: Lager- und Vertriebsorganisation auf der Großhandelsstufe. Vorträge von John Rundell Bromell u.a. T. 1. Köln 1954. (EPA. Projekt 167.) S. 5a-59.

5o2 M A C C O M B, Richard: Innerbetrieblicher Transport. - In: Lager- und Vertriebsorganisation auf der Großhandelsstufe. Vorträge von John Rundell Bromell u.a. T. 1. Köln 1954. (EPA. Projekt 167.) S. 45-51.

5o3 M A C C O M B, Richard: Planung eines Lagerhauses. - In: Lager- und Vertriebsorganisation auf der Großhandelsstufe. Vorträge von John Rundell Bromell u.a. T. 1. Köln 1954. (EPA. Projekt 167.) S. 34-45.

5o4 M A C G U I R E, C. B.: Some team models of a sales organization. - In: Management science. 7(1961)2, S. 1o1-13o.

5o5 M A C I V E R, Colin: Marketing. London 1959. X, 177 S.

5o6 M A C N A I R, Malcolm Persine: Problems in marketing. By Malcolm Persine MacNair and Harry L. Hansen. 2nd ed. New York 1957. 74o S.

5o7 M A C N A I R, Malcolm Persine: Readings in marketing. By Malcolm Persine MacNair and Harry L. Hansen. 2nd ed. New York 1956. XI, 559 S.

5o8 M A C N I E C E, Ernest Hendric: Production, forecasting, planning and control. 2nd ed. New York 1957. VIII, 374 S.

5o9 M Ä C K B A C H, Frank: Was ist Fliessarbeit? - In: Fliessarbeit. Hrsg. im Auftr. des AWF: Frank Mäckbach und Otto Kienzle. Berlin 1926. S. 1-15.

51o M A N A G E M E N T of the physical-distribution function. Guides for seducing industry's third-largest cost. New York 196o. 2oo S. (American Management Association. Management report. No 49.)

511 M A N A G E M E N T sciences. Models and techniques. Vol. 1. 2. Oxford 196o. XXIX, 6o2; XIV, 511 S. (Proceedings of the international meeting of the Institute of Management Sciences. 6.)

512 M A N D, Josef: Betriebsorganisation. Allgemeiner Grundriß für die Praxis. Wiesbaden 195o. 64 S.

513 M A N D, Josef: Die Fragen der personellen Gliederung im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Organisation. - In: BFuP. 4(1952)6, S. 321-333.

514 M A N D, Josef: Zeitfragen der betrieblichen Personalorganisation. - In: BFuP. 2(195o)5, S. 292-3o5.

515 M A N N, Gerhard: Funktionen und Marktbedingungen des pharmazeutischen Grosshandels. Nürnberg, H. f. Wirtsch.- u. Sozialwiss., Diss. v. 16. 5. 1956. 2o3, XII S. [Maschinenschr. vervielf.]

516 M A N S F I E L D, Edwin: A study of decision making within the firm. By Edwin Mansfield and Harold H. Wein. - In: Quarterly journal of economics. 72(1958)4, S. 515-536.

517 M A R C H, James G.: Organizations. By James G. March and Herbert Alexander Simon. Collab.: Harold Guetzkow. New York 1958. XI, 262 S.

518 M A R G O N I N S K Y, Bruno: Wirtschaftliche Lagerhaltung. München 1933. 55 S.

519 M A R K E T I N G. By Ralph Samuel Alexander u.a. 2nd ed. Boston 1944. VI, 81o S.

52o M A R K E T I N G handbook. Ed.: Paul Henry Nystrom. New York 1954. XI, 1321 S.

521 M A R R É, Heribert: Funktionen und Leistungen des Handelsbetriebes. Köln, Opladen 196o. 1o3 S. (Schriften zur Handelsforschung. Nr 16.)

522 M A R S C H A K, Jacob: Elements for a theory of teams. - In: Management science. 1(1954/55)2, S. 127-137.

523 M A R S C H A K, Jacob: Towards an economic theory of organization and information. - In: Decision processes. Ed.: Robert MacDowell Thrall, C. H. Coombs, R. L. Davis. New York 1954. 2nd printing 1957. S. 187-22o.

524 M A R T I N, Oskar: Absatzpolitik und Absatzorganisation im Nahrungsmittelgroßhandel. Von Oskar Martin und Friedhelm Maassen. Hrsg.: RGH. Köln 1958. 95 S. (Martin und Maassen: Branchenuntersuchung im Nahrungsmittelgroßhandel. T. 2.)

525 M A R T I N, Oskar: Absatzpolitik und Absatzorganisation im Textilgroßhandel. Von Oskar Martin und Friedrich Prieß. Mitw.: C. H. Boerner. Hrsg.: RGH. Köln 1957. 42 S. (Martin, Prieß, Börner: Branchenuntersuchung im Textilgroßhandel. T. 1.)

526 M A R T I N, Oskar: Die Auftragsbearbeitung im Textilgroßhandel unter Berücks. der Lagerorganisation. Von Oskar Martin und C. H. Boerner. Hrsg.: RGH. Köln 1958. 79 S. (Martin, Prieß, Börner: Branchenuntersuchung im Textilgroßhandel. T. 2.)

527 M A R T I N, Oskar: Einkauf, Betriebskontrolle und Auftragsrückstände im Textilgroßhandel. Von Oskar Martin und C. H. Boerner. Hrsg.: RGH. Köln 1958. 8o S. (Martin, Prieß, Börner: Branchenuntersuchung im Textilgroßhandel. T. 3.)

528 M A R T I N, Oskar: Lagerorganisation und Auftragsdurchlauf im Nahrungsmittelgroßhandel. Von Oskar Martin und Friedhelm Maassen. Hrsg.:RGH. Köln 1957. 82 S. (Martin und Maassen: Branchenuntersuchung im Nahrungsmittelgroßhandel. T. 1.)

529 M A R T I N, Oskar: Rationalisierungsprobleme des Grosshandels und die Zusammenarbeit zwischen Gross- und Einzelhandel. - In: Mitteilungsblatt der Industrie- und Handelskammer zu Köln. 9(1954)24, S. 681-682.

530 M A R T I N, Oskar: Rationelle Warenstapelung. - In: Lebensmittelgrosshandel. 1o(196o)473, S. 12-14.

531 M A R T I N, Oskar: Der Wareneingang beansprucht 27 Prozent der gesamten Lagerarbeit. - In: Lebensmittelgrosshandel. 1o(196o)442, S. 13-14.

532 M A R T I N, Oskar: Das Zusammenstellen der Aufträge braucht die Hälfte der Arbeitszeit. - In: Lebensmittelgrosshandel. 1o(196o)439, S. 8.

533 M A T E R I A L handling for wholesalers. In cooperation with the National Association of Wholesalers. - In: Flow. 7(1951/52)2, S. 45-77; 1o(1954/55)4, S. 61-147.

534 M A T E R I A L B E W E G U N G im Betrieb. Beobachtungen einer deutschen Studiengruppe in USA. München 1954. 79 S. (RKW-Auslandsdienst. H. 25.)

535 M A T E R I A L F L U S S G E R E C H T E Planung eines Lagers. Bearb.: Gerwin Franzen. Hrsg.: VDI/AWF, Fachgruppe Förderwesen. Düsseldorf 1929. 24 S.

536 M A U S E R, Ferdinand F.: Introduction to American business. By Ferdinand F. Mauser und David J. Schwartz. New York 1956. 661 S.

537 M A U V E, Hans: Aktuelle Organisationsprobleme der Unternehmen. - In: 25 Jahre Wirtschaftsprüfung. Vorträge über aktuelle Wirtschaftsfragen. Düsseldorf 1957. S. 249-261.

538 M A Y N A R D, Harold Howard: An introduction to business management. By Harold Howard Maynard and Walter Crothers Weidler. 4th ed. New York 1951. VIII, 619 S.

539 M A Y N A R D, Harold Howard: Sales management. By Harold Howard Maynard and James Henry Davis. 3rd ed. New York 1957. VI, 666 S.

540 M A Y N T Z, Renate: Die Organisationssoziologie und ihre Beziehungen zur Organisationslehre. - In: Organisation. Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe. Berlin, Baden/Baden 1961. S. 29-54.

541 M A Y N T Z, Renate: Die soziale Organisation des Industriebetriebes. Stuttgart 1958. VI, 88 S.

542 M A Z U R, Paul Myer: New horizons in distribution. With special reference to department stores. - In: New horizons in business. Ed.: Julius Hirsch. New York 1955. S. 11-28.

543 M E C H A N I S I E R U N G des Rechnungswesens in den konsumgenossenschaftlichen Handelsbetrieben. Hrsg.: Verband Deutscher Konsumgenossenschaften. Berlin 1955. 18 S.

544 M E C H L E R, Heinrich: Die betriebswirtschaftliche Organisationsprüfung. 3. Aufl. Berlin 1949. 166 S.

545 M E E R, B. van der: Het goed geleide bedrijf. Beheer en organisatie van de middelgrote en kleine onderneming. Leiden 1954. 379 S. - Deutsche Ausg.: Meer: Der gut geleitete Betrieb. Düsseldorf 1957. Neudruck 1958.

546 M E E R T E N S, L.: De organisatie van de verkoop. Leiden 1954. X, 29o S. (Bedrijfseconomische monographieën. No 18.)

547 M E I E R, Albert: Die Probleme des gemeinschaftlichen Einkaufs der Einzelhändler in Haus- und Küchengeräten, Eisenwaren, Glas und Porzellan. Stuttgart 193o. IX, 262 S. (Schriften zur Einzelhandelsforschung der Universität Köln. H. 2.)

548 M E I E R, Albert: Rationelle Führung und Leitung in der Unternehmung. Aufgabengliederung und Aufgabenverteilung in neuer Sicht. Stuttgart 1957. 88 S.

549 M E I E R, Albert: Unternehmernachfolge im Rahmen der Unternehmerorganisation. - In: ZfhF. N.F. 8(1956)12, S. 618-629.

55o M E I E R, Walter: Führungsaufgaben und Führungstechnik im Handel. - In: Industrielle Organisation. 25(1956)5, S. 185-188.

551 M E L C H E R S, Peter: Die Großhandelsbetriebe in der Rauchwarenwirtschaft. Meisenheim/Glan 1953. 73 S. (Wirtschaftswissenschaftliche Schriften. 1.)

552 M E L Z E R, Kurt: Rationelle Beleg- und Lagerorganisation der GHK Textilwaren. Von Kurt Melzer und Harry Schaumberg. - In: Handel. 8(1958)11, S. 646-648.

553 M E L L E R O W I C Z, Konrad: Der Betrieb als Organismus und als Organ. - In: BFuP. 4(1952)3, S. 141-153.

554 M E L L E R O W I C Z, Konrad: Grosshandel. - In: Staatslexikon. Hrsg.: Görres-Gesellschaft. 6. Aufl. Bd 3. Freiburg/Br. 1959. Sp. 1o98-11o6.

555 M E L L E R O W I C Z, Konrad: Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Organisation. - In: Organisation. Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe. Berlin, Baden/Baden 1961. S. 1-28.

556 M E S E R O L E, William Henry Harrison: Effective grocery wholesaling. By William Henry Harrison Meserole and C. H. Sevon. Washington 1941. IX, 241 S. (United States Department of Commerce. Economic series. No 14.)

557 M E S E R O L E, William Henry Harrison: Organization of wholesale operations for low costs. - In: Journal of marketing. 14(1949/5o)2, S. 192-197.

558 M E S E R O L E, William Henry Harrison: Store arrangement principles. By William Henry Harrison Meserole and Harry P. Warhurst. Washington 1938. IV, 31 S. (United States Department of Commerce. Domestic commerce series. No 1o4.)

559 M E S E R O L E, William Henry Harrison: Streamlined wholesale grocery warehouses. Washington 1945. V, 96 S. (United States Department of Commerce. Industrial series. No 18.)

56o M E S E R O L E, William Henry Harrison: A study of tobacco wholesalers' operations. Washington 1946. V, 82 S. (United States Department of Commerce. Industrial series. No 62.)

561 M E Y E R, Carl Walter: Die Erklärungsbedürftigkeit von Waren als Problem der Vertriebsführung. - In: ZfhF. N.F. 1o(1958)4, S. 21o-221.

562 M E Y E R, Carl Walter: Die Koordination von Organisation und Lenkung des Vertriebes. - In: ZfhF. N.F. 1o(1958)12, S. 664-672.

563 M E Y E R, Carl Walter: Die Koordination von Unternehmung und Markt. Ein systematischer Grundriss. Berlin 1959. 86 S. (Vertriebswirtschaftliche Abhandlungen des Instituts für Industrielle Verbrauchsforschung und Vertriebsmethoden an der Technischen Universität Berlin. H. 3.)

564 M E Y E R, Carl Walter: Vertrieb - Marketing - Sales promotion. Eine vergleichende Untersuchung. - In: ZfB. 28(1958)1o, S. 643-651.

565 M E Y E R, Gerhard: Die Auftragsgröße in Produktions- und Absatzwirtschaft. Bestimmungsgründe und Auswirkungen der betrieblichen Umschlaggröße in Beschaffung ("Bestellmenge") Produktion ("Losgröße") und Absatz("Auftragsgröße"). Leipzig 1941. VI, 111 S. (Beiträge zur Handels- und Absatzforschung. 6.)

566 M E Y E R, Gerhard: Die Beschäftigungsabhängigkeit der Kosten im Großhandel und ihre Bedeutung für die Preiskalkulation. Köln, Wirtsch.- u. sozialwiss. F., Diss. v. 15. 12. 1952. 4o3 gez. Bl. [Maschinenschr.]

567 M E Y E R, Poul: Administrative organization. A comparative study of the organization of public administration. Copenhagen 1957. 324 S.

568 M E Y E R, Werner: Elemente zu einer Beschaffungstheorie des Betriebes. Basel 1951. XII, 139 S. (Basler betriebswirtschaftliche Studien. H. 1o.)

569 M E Y E R - D O H M, Peter: Buchhandel. - In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften. Bd 2. Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1959. S. 415-427.

57o M E Y E R C O R D T, Walter: Behälter und Paletten. Handbuch zur inner- und außerbetrieblichen Transportrationalisierung. Darmstadt 196o. 324 S.

571 M I T T E R, Wolfgang Josef: Die betriebswirtschaftliche Problematik der Großhandelsfunktion. Unter Berücks. der Aufgabenträger und Einflußfaktoren. Ein Beitr. zur Charakterisierung der gegenwärtigen Situation einer erhaltungswürdigen Betriebsform unseres Wirtschaftssystems. München, Staatswirtsch. F., Diss. v. 21. 3. 1955. V, 123 gez. Bl. [Maschinenschr. vervielf.]

572 M I X O N, James Allen: Some improved methods of handling frozen food in wholesale plants. By James Allen Mixon and Theodore Henry Allegri. Washington 1955. II, 44 S. (United States Department of Agriculture. Marketing research report. No 1o7.)

573 M O D E R N organization theory. A symposium by the Foundation for Research on Human Behavior. Ed.: Edward Mason Haire. New York 1959. 324 S.

574 M O D E R N organization theory. Ed.: Edward Mason Haire. Besprechungsaufsatz von H. N. Naujundiah. - In: Management science. 6(196o)3, S. 353-354.

575 M Ö D E, Walther: Betriebliche Arbeitswissenschaft. Essen 1954. 236 S. (Betriebswirtschaftliche Bibliothek. Reihe A/4.)

576 M Ö L L E N H O F F, Wolfgang: Grundsätze der Mitbestimmung und Mitwirkung von Arbeitnehmern im Betrieb. - In: Österreichische Betriebswirt. 8(1958)4, S. 177-191.

577 M Ö L L E R S, Paul: Leistungsprämien. RGH-Beobachtungen in Großhandelsbetrieben. - In: Lebensmittelgrosshandel. 11(1961)486, S. 9-1o.

578 M Ö L L E R S, Paul: So wird ein Ordersatz zusammengestellt. T. 1-5. - In: Lebensmittelgrosshandel. 11(1961)49o-496/97, S. 8-16; 14-18; 14-2o; 1o-15; 28-4o.

579 M Ö L T G E N, Edgar: Die Lagerumschlagshäufigkeit im Warenhandelsbetrieb. Eine Untersuchung der Probleme ihrer Errechnung, ihrer betrieblichen Auswirkungen und ihrer Bedeutung als Kennziffer bei der Leistungskontrolle. Frankfurt, Wirtsch.- u. sozialwiss. F., Diss. v. 25. 4. 1955. VII, 196 gez. Bl. [Maschinenschr.]

58o M Ö T T E L I, H.: Das Führungsproblem bei Aktiengesellschaften. - In: Schweizerische Aktiengesellschaft. 31(1958/59)5, S. 1o5-113.

581 M O O N E Y, James David: The principles of organization. Rev. ed. New York 1947. VI, 223 S.

582 M O R G E N S T E R N, Oskar: Prolegomena to a theory of organization. Santa Monica, Calif. 1951. 122 S. (RAND Corporation. Research memorandum. 734.)

583 M O X T E R, Adolf: Methodologische Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre. Köln, Opladen 1957. XII, 119 S. (Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung. Bd 4.)

584 M R O S S, Max: Automation der Büro- und Verwaltungsarbeit. Hamburg 1956. 99 S.

585 M Ü L L E R, Anneliese: Die Auswirkung der Organisationsform der Leitung auf die Entwicklung der Arbeitsproduktivität und der Lohnkosten in den Großhandelsgesellschaften. Von Anneliese Müller und Benno Stöckl. - In: Wissenschaftliche Zeitschrift der Hochschule für Binnenhandel. 5(1959/6o)2, S. 111-119.

586 M Ü L L E R, H.-R.: Materialfluss und innerbetriebliches Förderwesen. - In: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung. 54(1959)2, S. 35-4o.

587 M Ü L L E R, Hanno: Die Funktion eines Personalchefs im Großbetrieb. Neuchâtel, Jur. F., Diss. v. 29. 3. 1952. VIII, 138 S.

588 M Ü L L E R, Wolfgang: Die Analyse der Büroarbeit als Voraussetzung für die zweckmässige Wahl und Verwendung der Büromaschinen. Darmstadt, T. H., Diss. v. 24. 7. 1952. 2o5 gez. Bl. [Maschinenschr.]

589 M Ü L L I N G, Rainer: Die Organisation der Zentralisierung der Schreibarbeit. - In: Rationelle Büro. 11(196o)2, S. 68-75.

59o M Ü S S I G, Paul: Die allgemeinen Grundlagen zur Lösung der Lager- und Beschäftigungsprobleme. Der zeitliche Verwendungsausgleich. Frankfurt, Wirtsch.- u. sozialwiss. F., Diss. v. 14. 5. 1954. 278 gez. Bl. [Maschinenschr.]

591 N E L L - B R E U N I N G, Oswald von: Der Mensch im Betrieb. - In: ZfB. 2o(195o)5, S. 257-266.

592 N E U H E I T mit wirklicher Zukunft? Gedanken über "Cash and Carry" im Nahrungsmittelgrosshandel. - In: Lebensmittelgrosshandel. 9(1959)411, S. 5.

593 N E U L O H, Otto: Der neue Betriebsstil. Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung. Mit Beitr. von Markus Kühn und Friedrich Baerwald. Tübingen 196o. XVI, 398 S.

594 N E U M A N N, Heinrich: Der Mensch als Arbeitsfaktor. - In: Taylor-Zeitschrift. 7(1926)1o/11, S. 73-8o.

595 N E W high in warehousing. - In: Factory management and maintenance. 113(1955)8, S. 68-72.

596 N E W C O M B, E. L.: The wholesale drug business. - In: Journal of marketing. 14(1949/5o)2, S. 319-321.

597 N E W M A N, William Herman: Administrative action. The techniques of organization and management. Englewood Cliffs, N. J. 1951. 1oth printing 1958. XI, 483 S.

598 N I C K L I S C H, Heinrich: Die Betriebswirtschaft. 7. Aufl. der W_rtschaftlichen Betriebslehre. Stuttgart 1932. VI, 767 S.

599 N I C K L I S C H, Heinrich: Der Weg aufwärts! Organisation. Versuch einer Grundlegung. 2., neubearb. Aufl. Stuttgart 1922. XI, 123 S. (Bücher: Organisation. Bd 1.)

6oo N I E D E R A U E R, Fritz: Die Leitungsorganisation des Betriebes. - In: Führung des Betriebes. Festschrift zum 6o. Geburtstag von Wilhelm Kalveram. Hrsg.: Karl Theisinger. Berlin 1942. S. 152-16o.

6o1 N I E S C H L A G, Robert: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik. Berlin 1959. XVI, 496 S. (Weber, Adolf: Volkswirtschaftslehre. Bd 4.)

6o2 N I E S C H L A G, Robert: Die Dynamik der Betriebsformen im Handel. Essen 1954. 17 S. (Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung. Schriftenreihe. N.F. Nr 7.)

6o3 N I E S C H L A G, Robert: Die Gewerbefreiheit im Handel. Köln, Opladen 1953. VII, 132 S. (Schriften zur Handelsforschung. Nr 4.)

6o4 N I E S C H L A G, Robert: Großhandel in der Offensive. In: Volkswirt. 14(196o)3, S. 1oo-1o2.

6o5 N I E S C H L A G, Robert: Der Handel in der Zeit - die Zeit im Handel. Eine Untersuchung des Zeitproblems am Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels. Frankfurt/M. 1957. 64 S.

6o6 N I E S C H L A G, Robert: Der Lagerumschlag im genossenschaftlich organisierten Lebensmittelhandel. - In: Gegenwartsprobleme genossenschaftlicher Selbsthilfe. Festschrift für Paul König. Hamburg 196o. S. 271-282.

6o7 N I E S C H L A G, Robert: Die Organisation des Handels in der sowjetischen Besatzungszone. - In: Wirtschaftsprobleme der Besatzungszonen. Hrsg.: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung. Berlin 1948. S. 268-28o.

6o8 N I E S C H L A G, Robert: Strukturwandlungen im Großhandel. Bonn 1956. 82 S. (Deutscher Industrie- und Handelstag. Schriftenreihe. H. 42.)

6o9 N I E S C H L A G, Robert: Strukturwandlungen im Handel. - In: Markenartikel. 22(196o)1, S. 5-14.

61o N I E S C H L A G, Robert: Der Weg des deutschen Binnenhandels. Eine Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung. - In: Europa-Archiv. 2(1947)2; 3, S. 811-817; 881-886.

611 N I X, Lorenz: Theorie der branchenmässigen Gliederung des Warenhandels. Eine Untersuchung über den Aufbau des Warenkatalogs der Warenhandelsbetriebe. Stuttgart 1932. IX, 137 S. (Schriften zur Einzelhandelsforschung. H. 13.)

612 N O L E N, Herman Christian: Importance of handling costs in wholesale industries. - In: Journal of marketing. 14(1949/5o)2, S. 211-217.

613 N O L E N, Herman Christian: The modern wholesaler and his adjustment to a changing economy. - In: Successful marketing at home and abroad. Ed.: W. David Robbins. Chicago, Ill. 1958. S. 4o9-415.

614 N O R D S I E C K, Fritz: Die Arbeitsaufgaben und ihre Verteilung. - In: Handbuch des Einzelhandels. Hrsg.: Rudolf Seyffert. Stuttgart 1932. S. 22o-237.

615 N O R D S I E C K, Fritz: Arbeitsorganisation. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Bd 1. Stuttgart 1956. Sp. 2o2-2o7.

616 N O R D S I E C K, Fritz: Betriebsorganisation. Betriebsaufbau und Betriebsablauf. Stuttgart 1961. 7o S. (Sammlung Poeschel. Reihe 1, Bd 8a.)

617 N O R D S I E C K, Fritz: Betriebsorganisation. Lehre und Technik. [Nebst] Taf.Bd. Stuttgart 1961. 2o6 Sp.; 18 Sp., 45 Taf.

618 N O R D S I E C K, Fritz: Grundlagen der Organisationslehre. Besprechungsaufsatz von Konrad Mellerowicz. - In: Praktische Betriebswirt. 16(1936)12, S. 1414.

619 N O R D S I E C K, Fritz: Grundlagen der Organisationslehre. Besprechungsaufsatz von Fritz Schönpflug. - In: Annalen der Betriebswirtschaft. 5(1931-1936) 3/4, S. 411-412.

62o N O R D S I E C K, Fritz: Grundlagen der Organisationslehre. Erwiderung von Nordsieck. - In: Praktische Betriebswirt. 17(1937)4, S. 34o-343.

621 N O R D S I E C K, Fritz: Grundlagen der Organisationslehre. Stellungnahme zur Nordsieckschen Erwiderung von Konrad Mellerowicz. - In: Praktische Betriebswirt. 17(1937)4, S. 344-348.

622 N O R D S I E C K, Fritz: Grundprobleme und Grundprinzipien der Organisation des Betriebsaufbaus. - In: Betriebswirtschaft. 24(1931)6; 7; 8, S. 158-177; 2o4-21o; 232-238.

623 N O R D S I E C K, Fritz: Organisation. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Bd 3. Stuttgart 196o. Sp. 4235-4242.

624 N O R D S I E C K, Fritz: Die Organisation des Arbeitsablaufs. - In: Betriebswirtschaft. 27(1934)8; 1o; 11, S. 193-2oo; 236-241; 274-278.

625 N O R D S I E C K, Fritz: Organisationspläne. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Bd 3. Stuttgart 196o. Sp. 4248-4252.

626 N O R D S I E C K, Fritz: Organisationsprinzipien. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Bd 3. Stuttgart 196o. Sp. 4253-4256.

627 N O R D S I E C K, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2., überarb. Aufl. von "Grundlagen der Organisationslehre". Stuttgart 1955. 2o7 S.

628 N O R D S I E C K, Fritz: Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation. 5., unveränd. Aufl. Stuttgart 1956. XII, 156 S.

629 N O R D S I E C K, Fritz: Schaubildliche Organisationsanalyse. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Bd 3. Stuttgart 196o. Sp. 4771-478o.

63o N U Y K E N, Wolfgang: Organisation und Technik der Lagerwirtschaft im pharmazeutischen Großhandel unter bes. Berücks. Westdeutschlands. Wien, H. f. Welth., Diss. v. 14. 12. 1957. 166 gez. Bl. [Maschinenschr:]

631 O B E R P A R L E I T E R, Karl: Einführung in die betriebswirtschaftliche Verkehrslehre. T. 1. Wien 1947. VI, 98 S.

632 O B E R P A R L E I T E R, Karl: Funktionen und Risiken des Warenhandels. 2., neubearb. u. erw. Aufl. Berlin 1955. VI, 236 S.

633 O B E R P A R L E I T E R, Karl: Die Bedeutung des Großhandels und seine Funktionen im österreichischen Wirtschaftsleben. Vortrag. Wien 1953. 14 S.

634 O B O T H, Heinrich: Die unternehmerische Entscheidung. Eine aufgabenanalytische Untersuchung der Unternehmerleistung. Berlin, F.U., Wirtsch.- u. sozialwiss. F., Diss. v. 1o. 2. 1958. 1o5 gez. Bl. [Maschinenschr.]

635 O D H E, Thorsten: Strukturwandlungen und Probleme der Konsumgenossenschaften Schwedens. - In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen. 1o(196o)4, S. 284-297.

636 Ö K O N O M I K des Sowjethandels. Von G. L. Rubinstein u.a. Gesamtred.: M. M. Lifiz. Übers. aus d. Russ. Berlin 1953. 639 S.

637 O E R T E L, Hans: Die freiwilligen Zusammenschlüsse im Lebensmittelhandel. Nürnberg, H. f. Wirtsch.- u. Sozialwiss., Diss. v. 17. 2. 196o. 115 S.

638 O E T I K E R, Alfred Gustav: Die Linienorganisation und ihre Erweiterungen. Bern, Jur. F., Diss. v. 26. 2. 1948. 8o S.

639 O F F I C E administration. Ed.: Office Management Association by Geoffrey Mills and Oliver Standingford. London 1958. XII, 249 S.

64o O H L E N D O R F, Otto: Der deutsche Binnenhandel. 2. Aufl. Berlin 1941. 32 S. (Verwaltungs-Akademie. Bd 3, Lfg 58.)

641 O H M S E N, H.: Die betriebliche Organisation. - In: Rationalisierung. 4(1953)3, S. 84-86.

642 O P I T Z, Hans-Joachim: Der Verwaltungsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre. Freiburg/Schwz 1955. XXIII, 169 S. (Veröffentlichungen des wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Instituts der Universität Freiburg/Schweiz.Nr 2.)

643 O R G A N I S A T I O N and methods. A service to management. Ed.: G. E. Milward. New York 1959. XXXII, 4o8 S.

644 O R G A N I S A T I O N des Entscheidungsprozesses. Hrsg.: Erich Kosiol. Berlin 1959. 221 S. (Veröffentlichungen des Instituts für Industrieforschung der Freien Universität Berlin. Bd 4.)

645 O R G A N I S A T I O N und Lagertechnik eines Lebensmittel-Zentrallagers. - In: Fördern und Heben. 1o(196o)12, S. 831-833.

646 O R T L I E B, Ivar: Eine Methode für die zweckmässige Anordnung von Büroabteilungen. - In: Industrielle Organisation. 26(1957)9, S. 347-352.

647 O R T L I E B, Ivar: Wahrscheinlichkeitsrechnung. Anwendung der Wahrscheinlichkeitsrechnung auf die Untersuchung der Kerngrössen von Engros- und Versandbetrieben und die Planung des Layouts der einzelnen Abteilungen mit dem Ziel kürzester Transportwege beim Zusammenstellen der Sendungen. - In: Industrielle Organisation. 26(1957)11, S. 395-414.

648 O V E R L O C K, Leslie C.: Managing the marketing activity. - In: Top management handbook. Ed.: Harold B. Maynard. New York 1960. S. 616-631.

649 P A A S, Heinrich: Hundert Jahre Erfahrung weisen den Weg zur freiwilligen Kette. Festschrift zum 100jährigen Jubiläum der Kolonial-Import-Großhandlung Heinrich Paas in Essen. Essen 1958. 23 Bl.

650 P A P A N D R E O U, Andreas: The concept of the firm in the light of the theory of organization. - In: Selected readings in management. Ed.: Fremont A. Shull. Homewood, Ill. 1958. 2nd printing 1959. S. 166-173.

651 P A P E R S on the science of administration. Ed.: Luther Gulick and Lyndall Fownes Urwick. New York 1937. 195 S.

652 P A S D E R M A D J I A N, Henry: Le mémento de l'organisateur. Neuchâtel 1949. 179 S.

653 P A T R E Y, Harry B.: Successful methods of wholesale tobacco distribution. Collab.: Joseph Kolodny. New York 1957. XXI, 672 S.

654 P A T R E Y, Harry B.: Wholesale tobacco trade. - In: Journal of marketing. 14(1949/50)2, S. 330-332.

6 . P E N T Z L I N, Kurt: Arbeits-Rationalisierung. Lehrbuch der rationellen Arbeitsgestaltung. München 1954. 159 S. (Grundlagen des Arbeits- und Zeitstudiums. Bd 4.)

656 P E N T Z L I N, Kurt: Rationelle Produktion. Methodik, Grundregeln und praktische Beispiele. 2., geänd. und erw. Aufl. Kassel 1950. 199 S.

657 P E T E R S, Hans: Zentralisation und Dezentralisation. Zugleich ein Beitr. zur Kommunal-Politik im Rahmen der Staats- und Verwaltungslehre. Berlin 1928. 93 S.

658 P E T E R S E N, Elmore: Business organization and management. By Elmore Petersen and Edward Grosvenor Plowman. 4th ed. Homewood, Ill. 1958. XVI, 678 S.

659 P E T H O U D, D. J.: Principes modernes d'organisation industrielle et commerciale. Neuchâtel 1931. 312 S.

66o P F E I F E R, Max: Fragen der Terminverfolgung. - In: Neue Wege zur Fortführung der Automation. Hrsg.: Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft. Berlin 1957. S. 6o-66.

661 P F E I L,Erwin: Probleme, Methoden und Ergebnisse des amerikanischen Personnel Management. Darstellung und Kritik. Mannheim, Wirtsch.-H., Diss. v. 3o. 7. 1954. 1o6 S.

662 P F E U F E R, Wolfgang: Betriebsplanung, Buchführung, Finanzberichterstattung im volkseigenen Grosshandel. Von Wolfgang Pfeufer und Hellmut Heindorf. Berlin 1956. 19o S. (Schriftenreihe "Deutsche Finanzwirtschaft". H. 48.)

663 P F L A U M, Renate: Die formale und die informale Organisation in Betrieben und ihre Wechselbeziehungen. Berlin, F.U., Phil. F., Diss. v. 23. 3. 1953. IV, 167, XIV gez. Bl. [Maschinenschr.]

664 P F O R D T E N, Otto von der: Organisation. Ihr Wesen und ihre politische Bedeutung. Heidelberg 1917. 11o S.

665 P H E L P S, Duddey Maynard: Marketing management. By Duddey Maynard Phelps and John Howard Westing. Homewood, Ill. 196o. XII, 846 S.

666 P H I L L I P S, Charles Franklin: Marketing, principles and methods. By Charles Franklin Phillips and Delbert J. Duncan. 4th ed. Homewood, Ill. 196o. 2nd printing 1961. XVIII, 779 S.

667 P H I L P O T T, William Joseph: The organisation of wholesale textile distribution. New York 1959. 199 S.

668 P I C A R D, Roger: Formes et méthodes nouvelles des entreprises commerciales. Paris 1936. 216 S.

669 P I E H L E R, J.: Ein Beitrag zum Reihenfolgeproblem. - In: Unternehmensforschung. 4(196o)3, S. 138-142.

67o P I G O R S, Paul: Personnel administration. A point of view and a method. By Paul Pigors and Charles A. Myers. 3rd ed. New York 1956. 711 S.

671 P I N T S C H O V I U S, Karl: Der Großhandel im wissenschaftlichen Urteil. Berlin 1928. IV, 42 S.

672 P L A N N I N G the future strategy of your business. Based on the Proceedings of the 25th National Business Conference 1955. Ed.: Edward Collins Bursk and Dan Huntington Fenn. New York 1956. 3o2 S. - Deutsche Ausg.: Unternehmerstrategie. 2. Aufl. Essen 1957.

673 P L A U T, Hans-Georg: Lochkarten und Elektronik im industriellen Rechnungswesen. - In: ZfB. 28(1958)8, S. 5oo-512.

674 P L A U T, Hans-Georg: Organisation des Rechnungswesens mit Lochkarte und Elektronik. T. 1. 2. - In: Automatik. 4(1959)4;5, S. 1o1-1o2; 149-152.

675 P L E N G E, Johann: Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre. Essen 1919. 64 S.

676 P Ö T S C H K E, Hans-Hellmut: Auch im Großhandel: Kleinbetriebe werden weniger. Die Betriebsgrößenverhältnisse in den Jahren 1958 und 1959. - In: Großhandelskaufmann. 11(1961)4, S. 65-66.

677 P O O M, Eduard: Die Entwicklung der Lehre von der Unternehmungsführung. - In: ZfhF. N.F. 3(1951)12, S. 546-552.

678 P O T T H O F F, Erich: Betriebsorganisation. - In: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften. Hrsg.: Karl Hax und Theodor Wessels. Bd 1. Köln, Opladen 1958. S. 49-93.

679 P O T T H O F F, Erich: Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen des Managements. - In: Mensch und Betrieb. Hrsg.: Wirtschaftswissenschaftliches Institut der Gewerkschaften. Köln 1952. S. 22-39.

68o P O T T H O F F, Erich: Wissenschaftliche Betriebsführung im Handel. - In: Jahrbuch des Zentralverbandes Deutscher Konsumgenossenschaften. 44(1958)1, S. 1-1o.

681 P R E L I N G E R, Wolfgang: Arbeitsgestaltung im Büro. Stuttgart 1931. VIII, 236 S.

682 P R E N Z E L, G.: Verkürzung der Auftragsabwicklung. - In: Betriebsorganisation heute und morgen. Hrsg.: Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft. Berlin 196o. S. 65-78.

683 P R I E S S, Friedrich: Rationalisierungsaufgaben des Handels. - In: Volkswirt. 1o (1956)41, Beil. Rationalisieren - warum, wo, wie? S. 69-71.

684 P R O B A N D T, Wolfgang: Der Handel mit gebrauchten Waren und seine Stellung in der gewerblichen Wirtschaft. Königsberg, Rechts- u. staatswiss. F., Diss. v. 12. Mai 1939. V, 115 S.

685 P R O B S T, Hermann: Der deutsche Nahrungsmittel-Großhandel. Ein Beitr. zur Existenzfrage des freien Großhandels. München, Staatswirtsch. F., Diss. v. 28. 3. 1934. 124 S.

686 P R O D U C T I V I T É dans le commerce de gros. Paris 1956. 161 S. (AEP. Projet No 153.)

687 P R Z Y S Z K O W S K I, Felix: Die Handelsgebräuche des deutschen Wein- und Spirituosenhandels und ihre Entwicklung. Greifswald, Rechts- u. staatswiss. F., Diss. v. 12. 5. 1935. VI, 167 S.

688 P Y L E, Charles G.: Electrical appliance wholesaling. - In: Journal of marketing. 14(1949/5o)2, S. 336-338.

689 P Y L E, John Freeman: Marketing principles, organization and policies. Rev. ed. New York 1936. VIII, 783 S.

69o R A A S C H, Karl: Einkauf in Handel und Industrie. Von Karl Raasch und Friedrich Wilhelm Weber. Wiesbaden 1951. 119 S.

691 R A A S C H, Karl: Lagerbuchführung und Lagerverwaltung. Darstellung aus der Praxis mit Beispielen und Mustervordr. Wiesbaden 195o. 173 S.

692 R A C E R, Hans-Oskar: Untersuchungen über die Handelsspanne im Lebensmittel- und Kolonialwaren-Großhandel. Mannheim, Wirtsch.-H., Diss. v. 27. 2. 1951. 83 S.

693 R A D T K E, Horst: Die Arbeitsproduktivität im sozialistischen Großhandel und einige Probleme ihrer Messung. - In: Handel. 1o(196o)12, S. 72o-723.

694 R A M S E Y, Hobart Cole: Organizing. - In: Top management handbook. Ed.: Harold B. Maynard. New York 196o. S. 318-335.

695 R A T I O N A L I S I E R U N G der Verwaltung durch das Lochkartenverfahren. Eine Beitragsfolge, eingel. und zsgest. von H. Schmidt. T. 1. 2. Dortmund 1956-57. 1o1; 93 S. (Arbeitsgemeinschaft für Rationalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen. H. 19. 25.)

696 R A T I O N E L L E Absatzwirtschaft - heute und morgen. Hrsg.: Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft. Berlin 1955. 1oo S.

697 R A T I O N E L L E S Lagern und Transportieren unter bes. Berücks. der Erfordernisse des Großhandels. Hrsg.: Wirtschaftsförderungsinstitut der Bundeshandelskammer. Wien 196o. 44 S. (Schriftenreihe Verpackungspraxis. 5.)

698 R E A D I N G S in marketing. Ed.: John Howard Westing. Englewood Cliffs, N.J. 1953. 4th printing 1957. X, 322 S.

699 R E C H N U N G S W E S E N im volkseigenen Grosshandel. Hrsg.: Institut für Rechnungswesen der VEW. Berlin 1955. 128 S., 48 Anl. (Schriftenreihe "Deutsche Finanzwirtschaft". H. 4o.)

7oo R E D D E W I G, Georg: Einkaufsorganisation und Einkaufsplanung. Von Georg Reddewig und Hans-Achim Dubberke. Wiesbaden 1959. 184 S. (Wirtschaftswissenschaften. Reihe A, Beitr. 7.)

7o1 R E D L I C H, Fritz: Der Handel in der Absatzorganisation. - In: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft. 93(1932)3, S. 412-426.

7o2 R E I N H A R D T, Egon: Die zwei- und dreistufigen Betriebe im Einzelhandel. Mannheim, Wirtsch.-H., Diss. v. 25. 7. 1957. III, 138 S.

7o3 R E I N H O L D, Herbert: Die innere Organisation der Edeka-Zentrale und der Edeka-Bank. Halle, Rechts- u. staatswiss. F., Diss. v. 15. 3. 1934. 9o S.

7o4 R E I T Z I G, Karl-Wilhelm: Beitrag zur Theorie der Vertriebsorganisation für industrielle Produktionsgüter. Mannheim, Wirtsch.-H., Diss. v. 22. 7. 1958. 156 S.

7o5 R E T K O W S K I, Werner: Statische und dynamische Gesichtspunkte in der Betriebswirtschaftslehre. Ein Beitr. zum Methodenproblem. - In: BFuP. 11(1959)4, S. 215-225.

7o6 R E V Z A N, David Allen: Wholesaling in marketing organization. New York 1961. XV, 656 S.

7o7 R I C H T E R, Günter: Zentralisation oder Dezentralisation als Kernproblem der Betriebsorganisation. Berlin, T.U., Diss. v. 9. 3. 1951. 151 gez. Bl. [Maschinenschr.]

7o8 R I E B E L, Paul: Die Elastizität des Betriebes. Eine produktions- und marktwirtschaftliche Untersuchung. Köln, Opladen 1954. 18o S. (Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung. Bd 1.)

7o9 R I E D E L, Johannes: Arbeit im Betrieb. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 2. Aufl. Bd 1. Stuttgart 1938. Sp. 126-189.

71o R I E G E R, Wilhelm: Einführung in die Privatwirtschaftslehre. 2., unveränd. Aufl. Erlangen 1959. VI,331 S.

711 R I E M E R, Kurt: Einheitliche Grundsätze für eine Technologie des Großhandels und für seine Branchentechnologie. - In: Handel. 1o(196o)8, S. 459-466.

712 R I E S T E R, Wilhelm: Organisation. - In: Prion, Willi: Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb. Buch 3. Berlin 1936. S. 1o8-191.

713 R I E S T E R, Wilhelm: Organisation in Wirtschaftsbetrieben. Berlin, T.H., Diss. v. 2o.7.1936. 1o6 S.

714 R I M A I L H O, Émile: Organisation "à la française". 3 T. in 1 Vol. Paris 1943. XVI, 76, 253, 1o4 S.

715 R Ö P K E, Wilhelm: Der Groß- und Außenhandel in der Marktwirtschaft. - In: Volkswirt. 6(1952)2o, Beil. Groß- und Außenhandel. S. 3-6.

716 R Ö S S L E, Karl: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 5., völlig neubearb. und erw. Aufl. Stuttgart 1956. 276 S.

717 R O S E N K R A N Z, Karl: Die Organisation der Betriebsführung in der Sowjetunion. - In: ZfhF. N.F. 1(1949)3, S. 1o1-123.

718 R O S E N K R A N Z, Robert: Büroarbeit, Organisation der. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Bd 1. Stuttgart 1956. Sp. 13o7-1312.

719 R O S E N K R A N Z, Robert: Wie rationalisiere ich im Büro? Artikelserie. - In: Rationelle Büro. 5(1954)1 - 8(1957)4.

72o R O S E N K R A N Z, Robert: Wo bleibt das Präparat, Herr Apotheker? Eine Reportage über die Organisation fliessender Arbeitsabläufe in der pharmazeutischen Grosshandlung Friedrich Schaefer, Darmstadt. - In: Rationelle Büro. 8(1957)2, S. 49-53.

721 R O T H A U G, Fritz: Das Spar-System. Erste freiwillige Handelskette in Deutschland. Nürnberg, H. f. Wirtsch.- u. Sozialwiss., Diss. v. 26. 7. 1956. II, 85 S.

722 R O Y, Robert Hall: The administrative process. Baltimore 1958. XI, 236 S.

723 R U A R K, B. W.: Automotive wholesaling. - In: Journal of marketing. 14(1949/5o)2, S. 346-348.

724 R U B E R G, Carl: Bestimmung des Begriffs Grosshandel. - In: ZfhF. 29(1935)6, S. 322-328.

725 R U B E R G, Carl: Langfristige und kurzfristige Anpassung der Lagergrösse an Betriebsgegebenheiten im Handelsbetrieb. - In: BFuP. 2(195o)1o, S. 577-584.

726 R U B E R G, Carl: Verkaufsorganisation. Essen 1952. 11o S. (Betriebswirtschaftliche Bibliothek. Reihe A/8.)

727 R U B E R G, Carl: Zwei Partner - ein Ziel. Mitarb.: Horst Müller und Karl-Heinz Neuroth. Hrsg.: RGH. Bd 1-3. Köln 1958-59. 148; 167; 118 S.

728 R U C H T I, Hans: Die Stellung der Betriebswirtschaftslehre im Rahmen der Wirtschaftswissenschaften. - In: BFuP. 1(1949)8, S. 473-483.

729 R U D E L O F F, Werner: Grundlagen der Organisation in der kaufmännischen Unternehmung. Ein Beitr. zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. Kiel, Rechts- u. staatswiss. F., Diss. v. 1o. 4. 1956. XI, 256, 3 gez. Bl. [Maschinenschr.]

73o R U D O L P H, Reiner: Organisationstypen. Berlin, T.U., F. f. Wirtschaftswiss., Diss. v. 12. 7. 1958. 16o S.

731 R U P P M A N N, Otto: Gute Organisation ist schon die halbe Rationalisierung. - In: Rationalisierung. 8(1957)4, S. 91-93.

732 S A L E S organization. - In: Marketing handbook. Ed.: Paul Henry Nystrom. New York 1948. Reprinted 1954. S. 6o3-641.

733 S A N D I G, Curt: Betriebsgemeinschaft als Organisations- und Führungsproblem. Berlin 1937. 48 S.

734 S A N D I G, Curt: Betriebswirtschaftspolitik als wissenschaftliche Aufgabe und als Ausbildungsgegenstand. - In: Neue Betriebswirtschaft. 12(1959)6, S. 1o1-1o4.

735 S A N D I G, Curt: Die Führung des Betriebes. Betriebswirtschaftspolitik. Stuttgart 1953. 23o S.

736 S A N D I G, Curt: Handelsbetrieb. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Bd 2. Stuttgart 1958. Sp. 2532-2546.

737 S A N D I G, Curt: Methodenprobleme, betriebswirtschaftliche. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Stuttgart 1959. Sp. 3961-3979.

738 S C H Ä F E R, Erich: Das Absatzwesen und die Problematik seiner Wirtschaftlichkeit. Entwicklung und Ziele der betriebswirtschaftlichen Absatzlehre. - In: Wirtschaftsprüfung. 1(1948)6, S. 68-76.

739 S C H Ä F E R, Erich: Absatzwirtschaft. - In: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften. Hrsg.: Karl Hax und Theodor Wessels. Köln, Opladen 1958. S. 299-379.

74o S C H Ä F E R, Erich: Die Aufgaben der Absatzwirtschaft. 2., erw. Aufl. Köln, Opladen 195o. 171 S.

741 S C H Ä F E R, Erich: Die Funktionalbetrachtung in der Betriebswirtschaftslehre. - In: Gegenwartsprobleme der Betriebswirtschaft. Walter Le Coutre zu seinem 7o. Geburtstage. Hrsg.: Friedrich Henzel. Baden/Baden 1955. S. 11-24.

742 S C H Ä F E R, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. - In: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften. Hrsg.: Karl Hax und Theodor Wessels. Bd 1. Köln, Opladen 1958. S. 9-46.

743 S C H Ä F E R, Erich: Stufen der Rationalisierung im Bereich der Absatzwirtschaft. - In: ZfhF. N.F. 2(195o)1, S. 1-19.

744 S C H Ä F E R, Erich: Die Unternehmung. Einf. in die Betriebswirtschaftslehre. 2., durchges.Aufl. Köln, Opladen 1954. XII, 394 S.

745 S C H Ä F E R, Erich: Versuch einer Gesamtsystematik der kaufmännischen Betriebswirtschaftslehre. Mit bes. Hervorhebung der Absatzlehre. - In: Betriebswirtschaft. 25(1932)1o, S. 229-234.

746 S C H Ä F E R, Gerhard: Struktur, Funktion und Bedeutung des deutschen Schreib- und Papierwaren-Großhandels. Seine Entwicklung, im besonderen seit dem Stichtag der Währungsreform. Baden/Baden 1953. 99 S.

747 S C H Ä R, Johann Friedrich: Allgemeine Handelsbetriebslehre. 5., erw. Aufl. Leipzig 1923. XLIV, 527 S. (Handelshochschul-Bibliothek. Bd 11.)

748 S C H Ä R, Johann Friedrich: Organisation, Betrieb und Buchhaltung. - In: Quellenbuch der Betriebswirtschaftslehre. Hrsg.: Yasutaro Hirai und Alfred Isaac. Berlin 1925. S. 99-1o4.

749 S C H E E R, Werner: Die Absatzwirtschaft der Einkaufsgenossenschaften im Lebensmittelhandel. Mannheim, Wirtsch.-H., Diss v. 18. 12. 1953. 143 S.

75o S C H E I N, Ernst: Organisation und Technik des deutschen Rohproduktenhandels. Berlin, Handels-H., Diss. v. 19. 7. 1933. V, 137 S.

751 S C H E N K, G.: Lebensmittel-Grosshandelsbetrieb. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Bd 3. Stuttgart 1927. Sp. 1o95-11o5.

752 S C H E R E R, Erich: Das Unternehmertum des deutschen Verlagsbuchhandels. Göttingen, Rechts- u. staatswiss. F., Diss. v. 12. 3. 1926 [1928]. 238 S.

753 S C H I L L E R, Karl: Absatzwirtschaft als produktive Aufgabe. Hamburg 1957. 48 S. (Schriften der Forschungsstelle für Konsumwirtschaft. Bd 1.)

754 S C H I R M, Rolf W.: Zersplitterung oder Erweiterung der Arbeitsaufgabe? Kritische Gedanken zur Gestaltung der menschlichen Arbeit. - In: Refa-Nachrichten. 1o(1957)4, S. 121-127.

755 S C H L E I F E N B A U M, R.: Die Entwicklung und heutige Stellung der wichtigsten Großhandelszweige. - In: ZfhF. 26(1932)9, S. 489-5o4.

756 S C H L E I F E N B A U M, R.: Der Grosshandel in der deutschen Wirtschaft, vornehmlich dargest. an Hand des Enqueteberichts. - In: ZfhF. 26(1932)8, S. 4o3-422.

757 S C H L E N Z K A, Peter Adolf: Grundsätze neuzeitlicher Betriebsorganisation. - In: Betriebswirtschaftliche Aufgaben bei steigender Konjunktur. Vorträge des 8. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages. Berlin 1955. S. 19-24.

758 S C H L E N Z K A, Peter Adolf: Unternehmer, Direktoren, Manager. Krise der Betriebsführung? 2. Aufl. Düsseldorf 1954. 347 S.

759 S C H L I C H T, Jürgen: Der Lebensmittel-Großhandel und seine Wandlungen durch Krieg und Warenbewirtschaftung. Nürnberg, H. f. Wirtsch.- u. Sozialwiss., Diss. v. 8. 11. 1949. 165 gez. Bl. [Maschinenschr.]

76o S C H M A L E N B A C H, Eugen: Die Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle der neuen Wirtschaftsverfassung. - In: ZfhF. 22(1928)5, S. 241-255.

761 S C H M A L E N B A C H, Eugen: Neue Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre. - In: Betriebswirtschaftliche Beiträge. (1948)1, S. 3-8.

762 S C H M A L E N B A C H, Eugen: Pretiale Wirtschaftslenkung. Bd 2. Pretiale Lenkung des Betriebes. Bremen-Horn 1948. 95 S.

763 S C H M A L E N B A C H, Eugen: Über Dienststellengliederung im Grossbetriebe. Köln,Opladen 1959. lol S. (Veröffentlichungen der Schmalenbach-Gesellschaft. Bd 29.)

764 S C H M A L E N B A C H, Eugen: Über Dienststellengliederung im Großbetrieb. Besprechungsaufsatz von Erich Potthoff. - In: ZfhF. N.F. 12(196o)lo/11, S. 625-629.

765 S C H M I D L I, Adolf: Die Ausgliederung der betrieblichen Personalaufgaben. Zürich, Rechts- u. staatswiss. F., Diss. v. 1956. IV, 147 S.

766 S C H M I T T, Alfons: Großhandel und Einkaufsvereinigungen des Einzelhandels. München, Staatswirtsch. F., Diss. v. 1. 7. 1927 [1928]. S. 273-3o9.

767 S C H N E I D E R, Gerold Albert: Grundlagen der Betriebsgemeinschaft. Bern, Rechts- u. wirtschaftswiss. F., Diss. v. 15. 7. 1954. 85 S.

768 S C H N E T T L E R, Albert: Betriebsanalyse. 2., neubearb. Aufl. Stuttgart 196o. XVI, 443 S.

769 S C H N U T E N H A U S, Otto Richard: Allgemeine Organisationslehre. Sinn, Zweck und Ziel der Organisation. Berlin 1951. 242 S.

77o S C H N U T E N H A U S, Otto Richard: Betriebsorganisation und -rationalisierung. Probleme der Organisationstheorie und -praxis. - In: BFuP. 2(195o)2, S. 83-94.

771 S C H N U T E N H A U S, Otto Richard: Das Gebiet der Absatzlehre. Ein Beitr. zur Systematik der Betriebswirtschaftslehre. - In: Praktische Betriebswirt. 12(1932)11, S. 647-652.

772 S C H N U T E N H A U S, Otto Richard: Grundsätzliche Probleme der Leitungsorganisation in Grossbetrieben. - In: Neue Betriebswirtschaft. 1o(1957)4, S. 61-65.

773 S C H N U T E N H A U S, Otto Richard: Die organisatorische Verkettung der Geschäftsleitung mit den Abteilungsleitungen. - In: ZfürO. 27(1958)3, S. 81-83.

774 S C H N U T E N H A U S, Otto Richard: Probleme der Organisationstheorie und -praxis. Ein Beitr. zur Geschichte der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. - In: BFuP. 2(195o)2, S. 83-94.

775 S C H N U T E N H A U S, Otto Richard: Über eine notwendige Voraussetzung der Kunst des Organisierens. - In: Unternehmung. 11(1957)3, S. 1oo-1o3.

776 S C H N U T E N H A U S, Otto Richard: Die Zusammenarbeit zwischen industriellem Einkauf und Vertrieb. - In: ZfB. 27(1957)7, S. 412-424.

777 S C H Ö N P F L U G, Fritz: Betriebswirtschaftslehre. Mehtoden und Hauptströmungen. Hrsg.: Hans Seischab. 2., erw. Aufl. von "Das Methodenproblem in der Einzelwirtschaftslehre". Stuttgart 1954. XVI, 471 S.

778 S C H Ö N P F L U G, Fritz: Untersuchungen über den Erkenntnisgegenstand der allgemeinen und theoretischen Betriebswirtschaftslehre als Lehre von den wirtschaftlichen Gebilden. Stuttgart 1936. XVI, 19o S.

779 S C H O N E W E G, Rüdiger: Cash and carry: Personalkostensenkungs-Rezept? - In: Lebensmittelgrosshandel. 1o(196o)481, S. 1o.

78o S C H O N E W E G, Rüdiger: Kalkulation und Preispolitik der Cash and Carry-Läger. - In: Selbstbedienung. 5(1961)3, S. 7-11.

781 S C H R A M M, Walter: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. Berlin 1936. V, 97 S. (Betriebs- und verkehrswirtschaftliche Forschungen. H. 1.)

782 S C H R E I B E R, Rupert: Erkenntniswert betriebswirtschaftlicher Theorien. Einf. in die Methodik der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 196o. 111 S.

783 S C H R E I T E R E R, Gerhard: Absatz- und Verkaufsprobleme des Handels im Gemeinsamen Markt. - In: Markenartikel. 21(1959)3, S. 119-13o.

784 S C H R E I T E R E R, Gerhard: Die Aussagefähigkeit des Lagerumschlages. - In: Betrieb. 11(1958)15, S. 4o5-4o7.

785 S C H R E I T E R E R, Gerhard: Beschleunigung des Lagerumschlags in Handelsbetrieben. - In: Rationalisierung. 5(1954)1;2, S. 5-1o; 29-34.

786 S C H R E I T E R E R, Gerhard: Erfolge und Probleme der Handelsrationalisierung nach dem Kriege. Köln 1955. 3o S. (RGH-Schrift. Nr 5.)

787 S C H R E I T E R E R, Gerhard: Die Gemeinschaftsbeschaffung im Textileinzelhandel. Stuttgart 1931. IX, 194 S. (Schriften zur Einzelhandelsforschung. H. 11.)

788 S C H R E I T E R E R, Gerhard: Inventurdifferenzen. Ursachen und Verhütung. Hrsg.: RGH. Köln 1958. 55 S.

789 S C H R E I T E R E R, Gerhard: Lagerumschlag als Gewinnquelle im Handel. Seine Wirkungen auf Kosten, Warenrohertrag, Finanzen. - In: Absatzwirtschaft. 1(1958)3, S. 22-28.

79o S C H R E I T E R E R, Gerhard: Lagerumschlag und Lagerdauer in der Handelspraxis. - In: Betrieb. 11(1958)12, S. 313-315.

791 S C H R E I T E R E R, Gerhard: Rationalisierungsprobleme der Warengenossenschaften. - In: Rationalisierung. 1o(1959)2, S. 25-3o.

792 S C H R E I T E R E R, Gerhard: Raumökonomie im Einzelhandel. Düsseldorf 1955. 4o S.

793 S C H R E T Z M A Y R, Gerhart: Innerbetriebliches Informationswesen. - In: Rationalisierung. 5(1954)9, S. 198-2oo.

794 S C H R Ö E R, Hildegard: Die betriebliche Ausbildung des Verkaufspersonals im Einzelhandel. Stuttgart 1933. XII, 2o1 S. (Schriften zur Einzelhandelsforschung. 12.)

795 S C H R O E F F, H. J. van der: Leiding en organisatie van het bedrijf. Amsterdam 1961. 5o2 S.

796 S C H U L Z, Reinhold: Die betriebswirtschaftliche Struktur des Großhandels. Ergebnisse der Kostenstrukturerhebung 195o. - In: Wirtschaft und Statistik. N.F. 7(1955)12, S. 592-598.

797 S C H U S T E R, Walter: Grosshandel. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 2. Aufl. Bd 1. Stuttgart 1938. Sp. 2149-2228.

798 S C H W A N T A G, Karl: Planung und Kontrolle in amerikanischen Unternehmen. - In: Gegenwartsprobleme der Betriebswirtschaft. Walter Le Coutre zu seinem 7o. Geburtstage.Hrsg.: Friedrich Henzel. Baden/Baden 1955. S. 273-283.

799 S C H W A N T A G? Karl: Der Wirtschaftsprozeß im Handelsbetriebe. T. 1. - In: ZfB. 21(1951)6, S. 338-353.

8oo S C H W A R Z, Horst: Grundfragen der Abstimmung von Materialbeschaffung, Fertigung und Vertrieb als Probleme der laufenden Betriebspolitik in Industriebetrieben (unter bes. Betonung des Gewinndenkens). Freiburg/Br. 1959. 188 S.

8o1 S C H W A R Z, Horst: Die Organisation der Unternehmensleitung. .- In: Organisation. Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe. Berlin, Baden/Baden 1961. S. 579-632.

8o2 S C O T T, Walter Dill: Personnel management. Principles, practices and point of view. By Walter Dill Scott, Robert Clarkson Clothier and William Robert Spriegel. 5th ed. New York 1954. X, 69o S.

8o3 S E C U R I U S, Theodor: Handelsbetriebslehre. Berlin 1925. XVI, 248 S. (Lindes kaufmännische Bücherei. Bd 8.)

8o4 S E E S E M A N N, Kurt: Funktion und Bedeutung des Großhandels. - In: Deutsche Handel. Hrsg.: Edgar Bissinger. Stuttgart 1936. S. 273-295.

8o5 S E I D E L, Karl: Betriebsorganisation. Wien 1932. 44 S. (Wirtschaftsprüfung.H. 1.)

8o6 S E I D E L, Karl: Betriebsorganisation. Besprechungsaufsatz von Fritz Nordsieck. - In: ZfhF. 26(1932)11, S. 613-614.

8o7 S E L B S T Ä N D I G E R Großhandel mit Textilien. Berlin 1931. IX, 324 S. (Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der Deutschen Wirtschaft. Unterausschuß 3, Arbeitsgruppe 9, Bd 13.)

808 S E L L N E R, Edmund von: Der Großhandel im Blickfeld unserer Zeit. Berlin 1936. 62 S. (Studien zur neuen deutschen Wirtschaft. Bd 1.)

809 S E M L O W, Walter James: How many salesmen do you need? - In: Harvard business review. 37(1959)3, S. 126-132.

810 S E V I N, Charles Henry: Distribution cost analysis. A management tool for cost reduction. Washington 1946. V, 56 S. (United States Department of Commerce. Economic series. No 50.)

811 S E Y D L I T Z - K U R Z B A C H, Friedrich Wilhelm von: Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb. Berlin 1955. 110 S. (Betriebswirtschaftliche Schriften. H. 1.)

812 S E Y F F E R T, Rudolf: Die Arbeitskontrolle. - In: Handbuch des Einzelhandels. Hrsg.: Rudolf Seyffert. Stuttgart 1932. S. 237-239.

813 S E Y F F E R T, Rudolf: Arbeitskontrolle im allgemeinen. - In:Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Bd 3. Stuttgart 1927. Sp. 809-810.

814 S E Y F F E R T, Rudolf: Betriebsfaktoren und Organisationsgrundsätze im Einzelhandel. - In: Handbuch des Einzelhandels. Hrsg.: Rudolf Seyffert. Stuttgart 1932. S. 164-166.

815 S E Y F F E R T, Rudolf: Handel. Begriff und Funktionen. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Bd 2. Stuttgart 1958. Sp. 2495-2499.

816 S E Y F F E R T: Rudolf: Der Mensch als Betriebsfaktor. Eine Kleinhandelsstudie. Stuttgart 1922. 298 S. (Bücher: Organisation. Bd 3.)

817 S E Y F F E R T, Rudolf: Die Problematik der Distribution. Köln, Opladen 1952. (Veröffentlichungen der Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen. H. 16.) S. 7-28.

818 S E Y F F E R T, Rudolf: Die Struktur der Großhandlungen. - In: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln. (1950)5, S. 69-73.

819 S E Y F F E R T, Rudolf: Über Begriff, Aufgaben und Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre. 4., neubearb. Aufl. Stuttgart 1957. 56 S.

820 S E Y F F E R T, Rudolf: Vereinheitlichung des Rechnungswesens der Handelsbetriebe. - In: Erfolgsrechnung der Handels- und Verkehrsbetriebe. Festgabe für Josef Hellauer zu seinem 65. Geburtstag. Hrsg.: Carl Lüer und Reinhold Henzler. Frankfurt/M. 1936. S. 113-121.

821 S E Y F F E R T, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels. 4. Aufl. Köln, Opladen 1961. 726 S.

822 S H A N N O N, Claude Elwood: The mathematical theory of communication. By Claude Elwood Shannon and Warren Weaver. Urbana, Ill. 1949. V, 117 S.

823 S H A W, John M.: Organizing for effective marketing. - In: Successful marketing at home and abroad. Ed.: W. David Robbins. Chicago, Ill. 1958. S. 213-219.

824 S H E P H E R D, Geoffrey: The analytical problem approach to marketing. - In: Journal of marketing. 2o(1955/56)2, S. 173-177.

825 S I E B E R, Eugen: Objekt und Betrachtungsweise der Betriebswirtschaftslehre. Leipzig 1931. 159 S. (Betrieb und Unternehmung. Bd 12.)

826 S I E V E K I N G, Heinrich: Entwicklung, Wesen und Bedeutung des Handels. 2., neubearb. Aufl. Tübingen 1925. VII, 68 S. (Grundriss der Sozialökonomik. Abt. 5, T. 1.)

827 S I M M O N S, Harry: Successful sales management. Englewood Cliffs, N.J. 1952. 5th printing 1956. XII, 419 S.

828 S I M O N, Herbert Alexander: Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organization. 2nd ed. New York 1958. XLVIII, 259 S. - Deutsche Ausg.: Simon: Das Verwaltungshandeln. Stuttgart 1955. (Verwaltung und Wirtschaft. H. 12.)

829 S I M O N, Herbert Alexander: A comparison of organization theories. Santa Monica, Calif. 1951. 21 S. (RAND Corporation. Paper 219.)

830 S I M O N, Herbert Alexander: Models of man. Social and rational. Mathematical essays on rational human behavior in a social setting. New York 1957. XIV, 287 S.

831 S I M O N, Herbert Alexander: Theories of decision-making in economics and behavioral science. - In: American economic review. 49(1959)3, S. 253-283.

832 S I M P S O N, Richard L.: Vertical and horizontal communication in formal organization. - In: Administrative science quarterly. 4(1959/6o)2, S. 188-196.

833 S M Y K A Y, Edward Walter: Physical distribution management. Logistics problems of the firm. By Edward Walter Smykay, Donald J. Bowenox and Frank H. Mossman. New York 1961. 283 S.

834 S N I T Z L E R, James Rodney: How wholesalers can cut delivery costs. - In: Journal of marketing. 23(1958/59)1, S. 25-31.

835 S N I T Z L E R, James Rodney: Improving the truck delivery operations of a wholesale grocer. A case study. Washington 1956. III, 51 S. (United States Department of Agriculture. Marketing research report. No 127.)

836 S O M E theories of organization. Ed.: Albert Harold Rubenstein and Chadwick John Haberstroh. Homewood, Ill. 196o. X, 492 S.

837 S P A N N, Othmar: Organisation. - In: Handwörterbuch der Staatswissenschaften. 4. Aufl. Bd 6. Jena 1925. S. 766-776.

838 S P I E K E R M A N N, Rudolf: Zentralisation und Dezentralisation in der Industrie. Köln, Wirtsch.- u. sozialwiss. F., Diss. v. 12. 6. 1935. 128 S.

839 S P I L L E S, Engelbert: Organisation einer gemischten Handelsunternehmung. (Baustoff-, Holz-, Eisen- und Kohlenhandel.) München, T.H., Diss. v. 1o.2. 1936. 118 S.

84o S P O E R R Y, Heinrich: Das Problem der Handelsrationalisierung in grundsätzlicher Betrachtung. Genf, Wirtsch.- u. sozialwiss. F., Diss. v. 1. 6. 1932. XVIII, 158 S.

841 S P R I E G E L, William Robert: Principles of business organization and operation. Collab.: Ernest Coulter Davies. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J. 1952. 5th printing 1956. XIII, 656 S.

842 S T A D L E R, J. H.: Dynamik des Betriebes. - In: Rationalisierung. 6(1955)2, S. 35-38.

843 S T Ä N D I G E Stellvertretung in der amerikanischen Betriebsführung. - In: Mensch und Arbeit. 11(1959)7, S. 217.

844 S T A E R K L E, Robert: Anpassung der Organisation an den Menschen. Bern 1960. 52 S. (Betriebswirtschaftliche Mitteilungen. H. 10.)

845 S T A P L E R, insbesondere im Lagerwesen. Eine Zusammenstellung von Möglichkeiten, den Stapler anzuwenden, Lagereinrichtungen und -organisationen zu rationalisieren und damit die menschliche Arbeit zu erleichtern. Hrsg.: ADB im VDI/AWF. Berlin 1952. 48 S.

846 S T A R C K, Jürgen: Kapitalbedarf und Kapitalversorgung der Warenhandelsbetriebe unter bes. Berücks. der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg. Köln, Wirtsch.- u. sozialwiss. F., Diss. v. 28. 2. 1958. 218 S.

847 S T E E N B E R G E N, Th. J.: De invloed van de automatisering op het bedrijf. Een studie aan de hand van gegevens omtrent de automatisering in Amerikaanse bedrijven. Leiden 1960. X, 173 S. (Bedrijfseconomische monographieen. 28.)

848 S T E F A N I C - A L L M A Y E R, Karl: Allgemeine Organisationslehre. Ein Grundriss. Wien, Stuttgart 1950. 164 S. (Sammlung "Die Universität". Bd 14.)

849 S T E F A N I C - A L L M A Y E R, Karl: Wirtschaftliche Lagerorganisation. Wien 1950. 151 S. (Ruf-Organisationsschriften. 6.)

850 S T E F F E N, Reinhold: Der betriebliche Funktionskreis der Personalwirtschaft. Gliederung und Schrifttum. - In: Betriebswirtschaftliche Beiträge. (1948)2, S. 20-33.

851 S T E I N, Walter: Heben, fahren, stapeln. Ein Leitfaden für rationelle innerbetriebliche Transportarbeit mit Gabelstaplern. 2. Aufl. Berlin 1960. 141 S.

852 S T E I N B O R N, Rudolf: Der Kolonialwaren-Grosshandel und die Edeka-Genossenschaften. Berlin 1935. XXI, 251 S. (Veröffentlichungen des Instituts für Genossenschaftswesen an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt. H. 10.)

853 S T E P H E N S O N, James: Economics of the wholesale and retail trade. London 1929. X, 282 S. ("Bedrock"-series. 6.)

854 S T E P H E N S O N, James: Principles and practice of commerce. 5th ed. by H. O. Beecheno. London 1958. Revised and reprinted 1960. XIII, 688 S.

855 S T I L L, Richard Ralph: Sales management. Decisions, policies and cases. By Richard Ralph Still and Edward W. Cundiff. Englewood Cliffs, N. J. 1958. 2nd printing 1959. XIV, 722 S.

856 S T Ü C K, Hans-Gerhard: Anthropologische Grundlagen betrieblicher Arbeitsorganisation. Frankfurt, Wirtsch.- u. sozialwiss. F., Diss. v. 3o. 1. 1961. 192 S.

857 S T Ü M P F L E, Otto: Ein Beitrag zur rationellen Lagerwirtschaft. - In: Rationalisierung. 1o(1959)2, S. 3o-32.

858 S T Ü M P F L E, Otto: Die Grundsätze der betrieblichen Organisation. Berlin 195o. 148 S.

859 S U N D H O F F, Edmund: Absatzorganisation. Wiesbaden 1958. 96 S. (Wirtschaftswissenschaften. Reihe A, Beitr. Nr 14.)

86o S U N D H O F F, Edmund: Die Funktionen der Großhandlung. Köln, Wirtsch.- u. sozialwiss. F., Diss. v. 1o. 5. 1944. IX, 113 gez. Bl. [Maschinenschr.]

861 S U N D H O F F, Edmund: Grundlagen und Technik der Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen. Essen 1958. 282 S. (Betriebswirtschaftliche Bibliothek. Reihe A/7.)

862 S U N D H O F F, Edmund: Die Handelsspanne. Köln, Opladen 1953. XI, 292 S. (Schriften zur Handelsforschung. Nr 2.)

863 S U N D H O F F, Edmund: Über den Stand der Ökonomisierung. - In: Mitteilungen des Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln. (1951)7, S. 1o9-113.

864 S U O J A N E N, Waino W.: The span of control - fact or fable. - In: Selected readings in management. Ed.: Fremont A. Shull. Homewood, Ill. 1958. 2nd printing 1959. S. 19o-2o4.

865 T A N N E N B A U M, Robert: Leadership and organization. A behavioral science approach. By Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler and Fred Massarik. New York 1961. XIV, 456 S.

866 T A Y L O R, Frederick Winslow: The principles of scientific management. New York 1915. 144 S. - Deutsche Ausg.: Taylor: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München 1913. 29.-31. Tausend 1922.

867 T A Y L O R, Frederick Winslow: Shop managent. New York 19o3. S. 1337-148o. Aus: Transactions of the American Society of Mechanical Engineers. Vol. 24. - Deutsche Ausg.: Taylor: Die Betriebsleitung, insbesondere der Werkstätten. 3., verm. Aufl. Berlin 1914. 3., unveränderter Neudruck 192o.

868 T E A D, Ordway: Administration. Its purpose and performance. New York 1959. XII, 79 S. (Ford distinguished lectures. Vol. 2.)

869 T E I C H M A N N, Curt: Zur Ökonomik des Binnenhandels. Berlin 1953. 132 S. (Diskussionsbeiträge zu Wirtschaftsfragen. 5.)

87o T E S C H A U E R, Alfred: Die Aufgaben des staatlichen Produktionsmittelgroßhandels. - In: Teschauer: Die Materialwirtschaft und die ökonomische Hauptaufgabe. Berlin 1959. (Fragen der Materialwirtschaft. H. 11.) S. 28-34.

871 T H E I S I N G E R, Karl: Die Führung der Unternehmung als organisatorisches Problem. - In: ZfB. 1o(1933)11, S. 658-67o.

872 T H E I S I N G E R, Karl: Grundsätze der Betriebsorganisation. - In: Führung des Betriebes. Festschrift zum 6o. Geburtstag von Wilhelm Kalveram. Hrsg.: Karl Theisinger. Berlin 1942. S. 141-151.

873 T H E O R Y in marketing. Selected essays. Ed.: Reavis Cox and Wroe Alderson. Homewood, Ill. 1949. X, 34o S.

874 T H E U E R, Gottfried: Die "freiwilligen Ketten" im Handel. - In: ZfB. 31(1961)5, S. 3o1-3o5.

875 T H I E L E, Walter: Die Aufgaben der Wirtschaftszweigökonomik des Großhandels in der DDR. Von Walter Thiele und Herbert Koch. - In: Handel. 1o(196o)7, S. 4o1-4o7.

876 T H I E L E, Walter: 24-Stunden-Bewegung in jeder Großhandelsgesellschaft. Von Walter Thiele und Richard Pech. - In: Handel. 1o(196o)2, S. 114-117.

877 T H O M A S, Erwin: Der Wandel im Handel. - In: Frankfurter Allgemeine. 1o(1958)92, S. 1o.

878 T H O M A S, Erwin: Der Zug zum größeren Betrieb im Handel. - In: Frankfurter Allgemeine. 1o(1958)9o, S. 11.

879 T H O M A S, Samuel Evelyn: Commerce. Its theory and practice. 5th ed. London 1951. Reprinted 1957. VIII, 882 S.

880 T H O M M E N, Andreas: Die Betriebsorganisation in der Uhrenindustrie. Basel 1949. XXIV, 171 S. (Basler betriebswirtschaftliche Studien. 6.)

881 T H O M S, Walter: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Berlin 1944. 199 S.

882 T H O M S, Walter: Betriebsverwaltung. Die Verwaltung als Leistung des Betriebes. Stuttgart 1934. X, 147 S.

883 T H O M S, Walter: Kritik der Verwaltungslehre Henri Fayols. - In: Praktische Betriebswirt. 12(1932)12, S. 754-760.

884 T H O M S, Walter: Organisation. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 2. Aufl. Bd 2. Stuttgart 1939. Sp. 1094-1113.

885 T H O M S, Walter: Organisationsmittel. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Bd 3. Stuttgart 1960. Sp. 4242-4248.

886 T H O M S, Walter: Organisationsprüfung. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Bd 3. Stuttgart 1960. Sp. 4257-4263.

887 T I B U R T I U S, Joachim: Die Bildung der Warenkreise im Gross- und im Einzelhandel und ihre betriebswirtschaftlichen Ziele. - In Absatzforschung und Absatzpraxis in Deutschland. Stuttgart 1937. (Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel. N.F. 2.)

888 T I B U R T I U S, Joachim: Lage und Leistungen des deutschen Handels in ihrer Bedeutung für die Gegenwart. Berlin 1949. VII, 326 S.

889 T I B U R T I U S, Joachim: Der Stand der Handelsforschung in der Gegenwart. - In: Beiträge zur empirischen Konjunkturforschung. Festschrift zum 25jährigen Bestehen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung. Berlin 1950. S. 337-367.

890 T I B U R T I U S, Joachim: Unternehmerleistung und Fremdleistung im Warenhandel. - In: Führung des Betriebes. Festschrift zum 60. Geburtstag von Wilhelm Kalveram. Hrsg.: Karl Theisinger. Berlin 1942. S. 49-61.

891 T I E T Z, Bruno: Bildung und Verwendung von Typen in der Betriebswirtschaftslehre. Dargelegt am Beispiel der Typologie der Messen und Ausstellungen. Köln, Opladen 1960. 305 S. (Schriften zur Handelsforschung. Nr 13.)

892 T I E T Z, Bruno: Zur Produktivität der Arbeitskräfte im Handel. - In: Markenartikel. 22(1960)10, S. 727-735.

893 T O S D A L, Harry Rudolph: Introduction to sales management. 4th ed. New York 1957. XIII, 866 S.

894 T O S D A L, Harry Rudolph: Salesmen's compensation. By Harry Rudolph Tosdal and Waller Carson. Vol. 1.2. Boston 1953. XV, 459, XXVI; VI, 461, XXVI S.

895 T O S D A L, Harry Rudolph: Selling and sales promotion in wholesale field. - In: Journal of marketing. 14(1949/50)2, S. 232-240.

896 T O S D A L, Harry Rudolph: Selling in our economy. An economic and social analysis of selling and advertising. Homewood, Ill. 1957. XI, 333 S.

897 T O U L M E, M. L.: Wholesale grocery industry. - In: Journal of marketing. 14(1949/50)2, S. 322-324.

898 T R A U T H, Peter J.: Das Verhältnis von Linien- zu Stabsstellen. - In: Organisation. Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe. Berlin, Baden/Baden 1961. S. 289-310.

899 T R A U T M A N N, Wolfgang P.: Die Organisation des Einkaufs. - In: Organisation. Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe. Berlin, Baden/Baden 1961. S. 679-695.

900 T R E C H S E L, Fritz: Ziel und Methode als organisatorische Gliederungsprinzipien. - In: Aktuelle Fragen der Unternehmung. Gedenkschrift für Alfred Walther. Hrsg.: Hans Ulrich und Fritz Trechsel. Bern 1957. S. 155-178.

901 T R E S C H, Walter: Vertriebsorganisation in der Markenartikelindustrie. Zürich, Rechts- u. staatswiss. F., Diss. v. 2. 5. 1959. XII, 121 S.

902 T R E U E N F E L S, Rudolf L.: Some additional observations on the modern wholesaler. - In: Successful marketing at home and abroad. Ed.: W. David Robbins. Chicago, Ill. 1958. S. 416-422.

903 T R I E B E L, Magdalena: Zusatzleistungen der Einkaufsgenossenschaften des deutschen Einzelhandels. Stuttgart 1937. VIII, 133 S. (Veröffentlichungen des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Frankfurt. H. 14.)

904 T R Ö G E R, Max: Organisation und Funktionen des deutschen Nutzholzhandels unter bes. Berücks. des Marktausgleichs. München, Staatswirtsch. F., Diss. v. 24. 8. 1938. 132 S.

905 T R O S T, Heinrich: Wandlungen des Konsums und ihr Einfluß auf die Gestaltung des Handels. Nürnberg, Hindenburg-H., Diss. v. 17. 12. 1932. 79 S.

906 T S C H I R R E N, Jürg: Mechanisierung und Rationalisierung im Verwaltungsbereich der Unternehmung. Bern 1952. 84 S. (Unternehmung und Betrieb. Bd 35.)

907 T U C H, H. J. F.: Der Lebensmittelhandel in den Niederlanden. - In: Lebensmittelgrosshandel. 10(1960)433, S. 24-25.

908 U L R I C H, Hans: Betrachtungen zur funktionalen Organisation. - In: ZfhF. N.F. 2(1950)1, S. 11-19.

909 U L R I C H, Hans: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. Eine Einf. Bern 1949. 236 S.

910 U L R I C H, Hans: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. Besprechungsaufsatz von Martin Lohmann. - In: Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik. 85(1949)6, S. 581-582.

911 U L R I C H, Hans: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. Besprechungsaufsatz von Erich Potthoff. - In: ZfhF. N.F. 2(1950)2, S. 86-89.

912 U L R I C H, Hans: Erziehung zur Unternehmungsführung als Aufgabe des betriebswirtschaftlichen Unterrichts. - In: Aktuelle Fragen der Unternehmung. Gedenkschrift für Alfred Walther. Hrsg.: Hans Ulrich und Fritz Trechsel. Bern 1957. S. 11-30.

913 U L R I C H, Hans: Kontrollspanne und Instanzenaufbau. - In: Organisation. Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe. Berlin, Baden/Baden 1961. S. 267-288.

914 U L R I C H, Hans: Der Mensch in der Organisation. - In: Industrielle Organisation. 21(1952)10, S. 267-271.

915 U L R I C H, Hans: Moderne Probleme der Betriebsorganisation. - In: Österreichische Betriebswirt. 3(1953)1, S. 1-11.

916 U L R I C H, Hans: Neuorganisation des Materialeingangs in einer grösseren industriellen Unternehmung. - In: Unternehmung. 3(1949)3, S. 126-135.

917 U L R I C H, Hans: Organisation und Unternehmungsführung. - In: Probleme der Betriebsführung. Festschrift zum 65. Geburtstage von Otto Richard Schnutenhaus. Hrsg.: Carl Walter Meyer. Berlin 1959. S. 33-44.

918 U L R I C H, Hans: Verbesserung der Organisationsstruktur von Unternehmungen. Von Hans Ulrich und Robert Staerkle. Bern 1959. 55 S. (Betriebswirtschaftliche Mitteilungen. H. 6.)

919 U L R I C H, Hans: Willensbildung in der Unternehmung. Bern 1958. 24 S. (Betriebswirtschaftliche Mitteilungen. H. 1.)

92o U L R I C H, Hans: Zweckaufgaben und Verwaltungsaufgaben in der Unternehmung. - In: Unternehmung. 4(195o)2; 3, S. 53-6o; 87-93.

921 U N T E R N E H M U N G S O R G A N I S A T I O N. Aufgaben- und Abteilungsgliederung in der industriellen Unternehmung. Verf.: Arbeitskreis Krähe. 3., überarb. Aufl. Köln, Opladen 1957. 158 S. (Veröffentlichungen der Schmalenbach-Gesellschaft. Bd 19.)

922 U R W I C K, Lyndall Fownes: The elements of administration. 2nd ed. New York 1947. Reprinted 1958. 132 S.

923 U R W I C K, Lyndall Fownes: Notes on the theory of organization. New York 1952. 75 S.

924 U R W I C K, Lyndall Fownes: The pattern of management. London 1957. VII, loo S.

925 U R W I C K, Lyndall Fownes: Profitably using the general staff position in business. Ass.: Ernest Dale. New York 1953. 35 S. (American Management Association. General management series. No 165.)

926 U R W I C K, Lyndall Fownes: Wieviel Mitarbeiter sollte man den Führungskräften unterstellen? - In: Fortschrittliche Betriebsführung. 1o(1961)1, S. 1-6.

927 V A I L E, Roland Suow: Marketing in the American economy. By Roland Suow Vaile, Ewald T. Grether and Reavis Cox. New York 1952. XVIII, 737 S.

928 V A L L I È R E, René de: Die Grundvoraussetzungen der industriellen Terminorganisation. - In: Industrielle Organisation. 17(1949)2, S. 46-5o.

929 V A T E R R O D T, Klaus: Die freiwilligen Zusammenschlüsse zwischen Groß- und Einzelhandlungen als Möglichkeit der Rationalisierung im Handel. Köln, Wirtsch.- u. sozialwiss. F., Diss. v. 27. 7. 1956. 211 S.

93o V E L L G U T H, Hans Karl: Betriebswirtschaftliche und organisatorische Grundsatzfragen des Lochkartenverfahrens. - In: ZfhF. N.F. 4(1952)12, S. 537-546.

931 V E R B U R G, P.: Organisiren en organisatie-onderzoek. Leiden 1959. VIII, 258 S.

932 V E R N E Y, Henry: Le fondateur de la doctrine administrative: Henri Fayol. Paris 1925. 122 S.

933 V E R S H O V E N, Wilhelm: Die Grenzen der Rationalisierung. Gesammelte Aufsätze und Vorträge. Nürnberg 1927. 84 S.

934 V E R T R I E B S F R A G E N für Konsumgüter. Betriebsführung auf neuen Wegen. Baden-Badener Betriebsführergespräche 1955. Hrsg.: Bundesverband der Deutschen Industrie und RKW unter Mitw. von Georg Bergler u.a. Bearb.: Gerda Huisgen u.a. München 1957. 149 S.

935 V I D A L, André: Organisation des structures de direction "top management". Par André Vidal et Jean Beaussier. Paris 1960. VIII, 144 S.

936 V I R K K U N E N, Henrik: Das Rechnungswesen im Dienste der Leitung. Systematisch-theoretische Untersuchung der Bereiche, Zweige und Aufgabem des Rechnungswesens unter bes. Beachtung der Leitungsfunktionen. Helsinki 1956. 146 S. (Veröffentlichungen des Betriebswirtschaftswissenschaftlichen Instituts zu Helsinki. 21.)

937 V Ö R Ö S, Leopold: Amerikanische Betriebsorganisation. Reiseeindrücke aus den USA. - In: Organisation und Betrieb. 14(1959)7, S. 5-7.

938 V O I T L, Walter: Der innerbetriebliche Transport. Hrsg.: Institut für Transportwissenschaft an der Hochschule für Welthandel. Wien 1958. 86 S.

939 W A F F E N S C H M I D T, Walter: Die logische Ordnung der wirtschaftlichen Probleme. - In: ZfB. 23(1953)11, S. 617-627.

940 W A L B, Ernst: Kaufmännische Betriebswirtschaftslehre. Leipzig 1938. XII, 552 S.

941 W A L T E R S, Jack Edward: Basic administration. The process of planning, organizing, managing, appraising and controlling. Paterson, N.J. 1959. IX, 399 S. (Littlefield college outlines. No 37.)

942 W A L T H E R, Alfred: Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung. 2. Aufl., durchges. von Hans Ulrich. Bd 1. Der Betrieb. Zürich 1959. XI, 400 S.

943 W A L T H E R S, Gerhard: Dezentrale Betriebsorganisation mit Hilfe von Lenkpreisen. Nürnberg, H. f. Wirtsch.- u. Sozialwiss., Diss. v. 14. 7. 1954. V, 170 gez. Bl. [Maschinenschr.]

944 W A R D E L L, W. L.: Wholesale shoe findings business. - In: Journal of marketing. 14(1949/5o)2, S. 355-357.

945 W E B E R, Carola: Die Bedeutung der menschlichen Beziehungen für den Handelsbetrieb. Von Carola Weber und Waldemar Wittmann. - In: ZfhF. N.F. 5(1953)12, S. 611-616.

946 W E B E R, Günther: Kennziffern für Lagersortierung durch Grosszahl-Methodik. - In: Betrieb. 12(1959)23, S. 629-631.

947 W E B E R, Max: Die "Objektivität" sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnisse. - In: Weber: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Hrsg.: Johannes Winckelmann. 2., durchges. und erg. Aufl. Tübingen 1951. S. 146-214.

948 W E B E R, Max: Der Sinn der "Wertfreiheit" der soziologischen und ökonomischen Wissenschaften. - In: Weber: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Hrsg.: Johannes Winckelmann. 2., durchges. und erg. Aufl. Tübingen 1951. S. 475-526.

949 W E G H M A N N, Arnold Maria: Die Strukturwandlungen des Lebensmittelhandels. Stuttgart 1938. IX, 93 S.

95o W E G S T, Oscar: Der selbständige schweizerische Lebensmittel-Grosshandel und die Einkaufsgenossenschaften des Lebensmittel-Detailhandels. Bern 1947. 229 S. (Beiträge zur praktischen Nationalökonomie. Bd 5.)

951 W E I L B A C H, Erich: "Funktionale Organisation" - ein Unfug? - In: Betrieb. 12(1959)37, S. 1oo9-1oll.

952 W E I S S, Edward Benjamin: How to sell through wholesalers. By Edward Benjamin Weiss and Carroll Burton Larrabee. Collab.: Peter Ball. New York 1937. IX, 253 S.

953 W E I S S, Lothar: Wie führe ich mein Engrosgeschäft? Berlin 1935. 196 S.

954 W E I S S E R, Gerhard: Form und Wesen der Einzelwirtschaften. Theorie und Politik ihrer Stile. 2., unveränd. Aufl. Bd 1. Göttingen 1949. 114 S.

955 W E I S S E R, Gerhard: Kommerzielles Unternehmen oder Gemeinschaft? - In: Volkswirt. 14(196o)27, Beil. Genossenschaften in der Bewährung, S. 18-2o.

956 W E I S S E R, Gerhard: Morphologie der Betriebe. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Bd 3. Stuttgart 1960. Sp. 4036-4044.

957 W E I S S E R, Gerhard: Politik als System aus normativen Urteilen. Göttingen 1951. 56 S. (Monographien zur Politik. H. 1.)

958 W E I S S E R, Gerhard: Wirtschaftspolitik als Wissenschaft. Erkenntniskritische Grundfragen der praktischen Nationalökonomie. Stuttgart 1934. VIII, 172 S.

959 W E I S S E R, Gerhard: Zur Erkenntniskritik der Urteile über den Wert sozialer Gebilde und Prozesse. - In: Kölner Zeitschrift für Soziologie. 6(1953/54)1, S. 16-31.

960 W E I S S M A N N, Hans: Grosshandel und Handwerk in der Wasser- und Gasinstallation. Berlin 1932. XII, 210 S. (Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel. H. 15.)

961 W E L Z I E N, Günther: Kundenwünsche steuern den Produktionsfluss. - In: Fördern und Heben. 8(1958)2, S. 77-81.

962 W E R N E R, Felix: Großhandelsbetrieb. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Bd 2. Stuttgart 1926. Sp. 1376-1384.

963 W H A R T O N, Kenneth John: Administrative control. London 1947. 139 S.

964 W H E A T O N, R. G.: Aufgabengliederung und Übertragung von Vollmacht und Verantwortlichkeit. - In: ZfB. 29(1959)1, S. 18-28.

965 W H I P P L E, Charles John: Streamlined distribution. - In: Distribution age. 46(1947), S. 16.

966 W H O L E S A L E distribution. Definitions and classifications. Washington 1931. Getr. Pag. (United States Census 15 = Census of Distribution. 1930.)

967 W H O L E S A L E grocery case study "Linton Company Inc." - In: Policy formulation and administration. A casebook of top-management problems in business. 3rd ed. Homewood,Ill. 1959. S. 415-447.

968 W H O L E S A L E trade. Summary statistics. Area statistics. Washington 1956-57. Getr. Pag. (United States Census of Business. 1954. Vol. 3.4.)

969 W H Y T E, William Foote: Man and organization. Three problems in human relations in industry. Homewood, Ill. 1959. VII, 1o3 S.

97o W I D M A N N, Helmut: Die Willensbildung im Betrieb. Heidelberg, Staats- u. wirtschaftswiss. F., Diss. v. 24. 5. 1938. VIII, 111 S.

971 W I E zahlen die Kunden des Grosshandels? - In: Ifo-Schnelldienst. 12(1959)43, S. 14.

972 W I E N E R, Norbert: Cybernetics or control and communication in the animal and the machine. Cambridge, Mass. 1948. 12th printing 1955. 194 S.

973 W I E N E R, Norbert: The human use of human beings. Cybernetics and society. 2nd ed., rev. Garden City, N.Y. 1956. 199 S. (Doubleday ancher books. A 34.) - Deutsche Ausg.: Wiener: Mensch und Menschenmaschine. Frankfurt/M., Berlin 1952.

974 W I E S E, Leopold von: System der allgemeinen Soziologie als Lehre von den sozialen Prozessen und den sozialen Gebilden der Menschen (Beziehungslehre). 3. Aufl. Berlin 1955. XXIII, 671 S.

975 W I R T Z, Carl: Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen und Formen der Betriebsführung. - In: Wirtschaftsprüfung. 1(1948)6, S. 2o-27.

976 W I R T Z, Carl: Organisationsformen der Betriebsführung. Direktorial-, Kollegial- und Kommissionsprinzip. - In: ZfhF. N.F. 1(1949)1, S. 1o-16.

977 W I T T E, Irene Margarete: Amerikanische Büroorganisation. München, Berlin 1925. 8o S.

978 W I T T E, Irene Margarete: Amerikanische Verkaufsorganisation. München, Berlin 1926. 8o S.

979 W I T T M A N N, Waldemar: Ungewißheit und Planung. - In: ZfhF. N.F. 1o(1958)1o, S. 499-51o.

98o W I T T M A N N, Waldemar: Unternehmung und unvollkommene Information. Unternehmerische Voraussicht - Ungewißheit und Planung. Köln, Opladen 1959. 23o S.

981 W I T T M A N N, Waldemar: Der Wertbegriff in der Betriebswirtschaftslehre. Köln, Opladen 1956. XII, 112 S. (Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung. Bd 2.)

982 W Ö H E, Günter: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Berlin, Frankfurt/M. 196o. XII, 388 S.

983 W Ö H E, Günter: Methodologische Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre. Meisenheim/Glan 1959. 293 S.

984 W Ö H E, Günter: Zur Problematik der Werturteile in der Betriebswirtschaftslehre. - In: ZfhF. N.F. 11(1959)4, S. 165-179.

985 W R A P P, Edward: Organization for long-range planning. - In: Harvard business review. 35(1957)1, S. 37-47.

986 W U N D E R L I C H, Frieda: Produktivität. Jena 1926. IV, 358 S.

987 W Y S O C K I, Klaus von: Rationalisierung durch Ausgliederung von Betriebsaufgaben. - In: ZfhF. N.F. 31(1961)1, S. 3o-43.

988 Y O D E R, Dale: Personnel principles and policies. Modern manpower management. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J. 1959. XVI, 599 S.

989 Z A C H E R T, Hans Karl: Betriebsdisposition. - In: Neue Betriebswirtschaft. 3(195o)4, S. 57-59.

99o Z A C H E R T, Hans Karl: Organisation und Rationalisierung. - In: Österreichische Betriebswirt. 2(1952)3, S. 185-187.

991 Z E I T V O R G A B E. 8., unveränd. Aufl. München 1958. 119 S. (Refa-Buch. Bd 2.)

992 Z E L L E R, Anton: Aufgaben und Funktionen im Betrieb. - In: ZfürO. 28(1959)6, S. 2o6-211.

993 Z E L L M E R, Walter: Der zeitgemäße Betrieb. Auftragsplanung und Auftragslenkung. München 1959. 95 S.

994 Z E M A N E K, Heinz: Elementare Informationstheorie. Wien 1959. 12o S.

995 Z E M A N E K, Heinz: Informationstheorie. - In: Unternehmensforschung. 1(1956/57)1, S. 3o-36.

996 Z I E G L E R, Franz: Die Büroarbeit als Kostenfaktor im Großhandel. - In: ZfB. 24(1954)11, S. 642-648.

997 Z I E G L E R, Franz: Im Dienste der Leistungssteigerung. - In: Volkswirt. 6(1952)2o, Beil. Groß- und Außenhandel, S. 29-32.

998 Z I E G L E R, Franz: Modern planen - besser disponieren. Neue Wege der Betriebsplanung im Großhandel. Von Franz Ziegler und Paul Möllers. Hrsg.:RGH. [Nebst] Formularbd. Köln 1958. 1o5 S; 45 gez. Bl.

999 Z I E H M, Friedrich W. E.: Die Elemente des Management Prozesses als logischer Gehalt der Unternehmerfunktion. Bonn, Rechts- u. staatswiss. F., Diss. v. 22. 5. 1958. 99 S.

1000 Z O ^ E L, W.: Wirtschaftlichkeit durch Organisation und Kontrolle im Lager. Köln 1953. 127 S. (RGH-Schrift. Nr 3.)

BIBLIOGRAPHIE

zur

BETRIEBSORGANISATION IM GROSSHANDEL

Nachtrag

1.7.1961 - 3o.6.1962

1001 B A T Z E R, Erich: Der Großhandel in der westdeutschen Wirtschaft. Leistungen, Struktur und Entwicklung. Berlin, München 1962. 184 S. (Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung. Nr 47.)

1002 B A U M, Rolf: Ausrüstung von Lebensmittel-Lagerhäusern. - In: Fördern und Heben. 11(1961)12, S. 737-740.

1003 B Ö H R S, Hermann: Die menschliche Arbeitsleistung und die Möglichkeiten ihrer Messung. Zugleich ein Versuch zur Abgrenzung zwischen Betriebswirtschaftslehre und Arbeitswissenschaften. In: ZfB. 31(1961)11, S. 641-654.

1004 B Ü R O W I R T S C H A F T L I C H E Forschung. Hrsg.: Erich Kosiol. Berlin 1961. 291 S. (Veröffentlichungen des Instituts für Industrieforschung der Freien Universität Berlin. Bd 13.)

1005 E R D L E N B R U C H, Kurt: Paletten und Behälter, wichtige Hilfsmittel der Rationalisierung. - In: Zehn Jahre Fördern und Heben. Wiesbaden 1961. (Fördern und Heben. Jubiläumsausgabe 1961.) S. 124-129.

1006 F A C K E L M E I E R, Arno: Neue Wege der Lagertechnik. - In: Zehn Jahre Fördern und Heben. Wiesbaden 1961. (Fördern und Heben. Jubiläumsausgabe 1961.) S. 212-219.

1007 G A B E L S T A P L E R. Gesamtbearb.: Gustav Haussmann. Mitw.: Fritz Heinz u.a. Wiesbaden 196[illegible] 257 S.

1008 G A S S E R, Christian: Aufgabe und Organisation der Unternehmensleitung. - In: Industrielle Organisation. 30(1961)10, S. 455-462.

1009 G U T E N B E R G, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 7. Aufl. Bd 1. Die Produktion. Berlin, Göttingen, Heidelberg 1962. X, 410 S.

1010 G U T E N B E R G, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 4., neubearb. Aufl. Bd 2. Der Absatz. Berlin, Göttingen, Heidelberg 1962. XI, 481 S.

1011 H A X, Karl: Die menschliche Arbeit im Rahmen der Betriebsorganisation. - In: Studium generale. 14(1961)5, S. 255-265.

1012 H E I D E L M E Y E R, Manfred: Palettentransport auf Lkw. - In: Fördern und Heben. 11(1961)12, S. 746-748.

1013 H E I N R I C H S, Wolfgang: Ökonomik des Binnenhandels in der DDR. Gesamtred.: Günter Ebert, Siegfried Eckardt, Curt Teichmann. Berlin 1961. 752 S.

1014 K A N S K I, Achim: Berechnung zur maximalen Lagerflächenausnutzung. - In: Fördern und Heben. 12(1962)Messe-Sonderausgabe, S. 260-265.

1015 K I L G E R, Wolfgang: Der Faktor Arbeit im System der Produktionsfaktoren. - In: ZfB. 31(1961)10, S. 597-611.

1016 K O S I O L, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. Besprechungsaufsatz von Karl Hax. - In: ZfhF. N.F. 13(1961)8/9, S. 455-458.

1017 L A H D E, Helmuth: Handbuch moderner Lagerorganisation und Lagertechnik. Von Helmuth Lahde, Erwin Fein und Peter Müller. München 1962. 564 S.

1018 L A U M E R, Helmut: Die Arbeitsmarktsituation im westdeutschen Großhandel. Umfang, Ursachen und Auswirkungen des Arbeitskräftemangels. Berlin, München 1961. 175 S. (Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung. Nr 46.)

1019 L I N G E N B R I N K, Kurt: Der Zwischenbuchhandel. - In: Der deutsche Buchhandel. Hrsg.: Helmut Hiller und Wolfgang Strauß. Gütersloh 1961. S. 272-283.

1020 L O C H K A R T E für jede Wareneinheit. - In:Lebensmittel-Großhandel. 11(1961)52o/521, S. 42.

1021 M A U S E R, Ferdinand Frank: Modern marketing management. An integrated approach. New York 1961. IX, 502 S.

1022 M E I E R, Albert: Koordination in der Leitungsorganisation. - In: ZfhF. N.F. 13(1961)10/11, S. 538-553.

1023 M O D E R N I S I E R T E R Warenumschlag in einer Schraubengroßhandlung. - In: Fördern und Heben. 11(1961)12, S. 728-732.

1024 N O R D S I E C K, Fritz: Betriebsorganisation. Lehre und Technik. Besprechungsaufsatz von Erwin Grochla. - In: ZfB. 32(1962)7/8, S. 475-476.

1025 P Ö T S C H K E, Hans-Hellmut: Die Betriebsgrößen der Groß- und Einzelhandlungen 1956-1960. - In: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln. (1961)96, S. 1085-1087.

1026 S C H E E R, Werner: Tendenzen genossenschaftlich strukturierter Großhandelszusammenschlüsse des Lebensmitteleinzelhandels. Maßnahmen zum Ausbau der Marktstellung. - In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen. 11(1961)2/3, S. 102-126.

1027 S C H N U T E N H A U S, Otto Richard: Absatzpolitik und Unternehmungsführung. Freiburg/Br. 1961. 651 S.

1028 S C H O N E W E G, Rüdiger: Selbstbedienung im Großhandel. Hrsg.: RGH. Köln 1961. 222 S.

1029 S C H O N E W E G, Rüdiger: Selbstbedienung im Großhandel. Besprechungsaufsatz von Carl Ruberg. - In: ZfB. 32(1962)2, S. 110-113.

1030 S E Y F F E R T, Rudolf: Sortimentspolitik. - In: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln. (1961)94, S. 1057-1063. 1070.

1031 S T E I N E R T, Kurt: Vom Elektrokarren zum Gabelstapler. Die Entwicklung der Flurförderzeuge. - In: Zehn Jahre Fördern und Heben. Wiesbaden 1961. (Fördern und Heben. Jubiläumsausgabe 1961.) S. 111-116.

1032 S T R A T O U D A K I S, Pan.: Das Kommunikationssystem als organisatorisches Problem. - In: ZfB. 32(1962)4, S. 204-216.

1033 S U N D H O F F, Edmund: Vertriebsabteilung. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Bd 4. Stuttgart 1962. Sp.5994-5999

1034 T H O M S, Walter: Verwaltung, betriebliche. - In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Bd 4. Stuttgart 1962. Sp.6019-6024.

1035 W Ö H E, Günter: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 3. Aufl. Berlin, Frankfurt/M. 1962. XVI, 582 S.

1036 Z E L L E K E N S, Hermann-Josef: Die Leistung der Reisenden im Großhandel. Hrsg.: RGH. 2. Aufl. Köln 1962. 187 S. (Leistungsmessung und Leistungskontrolle im Handel. Bd 1.)

NAMENVERZEICHNIS

ACKER,H.B. 4o, 63
ADAM, A. 64
ALBACH,A. 59, 6o, 64, 65
ANGERMANN, A. 59
ANNAHEIM,E.S. 121
BARNARD, Ch.I. 7, 54
BATZER,E. 12, 16, 18, 19, 31, 37
BECKMAN,Th.N. 2, 44, 88, 128
BESTE,Th. 1o8
BLEICHER,K. 41, 63
BÖHRS,H. 7o, 98
BRAMESFELD,E. 7o
BRIGGS, A.J. 118
BROMELL,J.R. 117,119,127
BUDDEBERG,H. 9, 17, 24, 25, 26, 27, 28, 35, 44, 57, 58, 61,1oo,1o7,121
COUVÉ,R. 98
DAUM,A. 121
DAVIS,J.H. 36
DICKHÖRNER,H. 115, 138, 144
EISFELD, C. 21
ERDLENBRUCH,K. 8o, 81
EULER,H. 7o
FACKELMEYER,A. 82
FAYOL, H. 45,46, 6o
FISHER,A.B. 99, 135
GÖRTZ,H. 85, 145
GOTTL-OTTLILIENFELD,F.V. 56
GRAICUNAS,V.A. 46
GROCHLA,E. 98
GROSS,H. 19, 3o
GÜRTLER,R. 139
GUTENBERG,E. 6,2o,58,74, 85, 87, 1oo, 13o
HARTMANN, B. 86
HAX,K. 52
HELLAUER,J. 5
HENNIG,K.W. 2o, 62, 1o8
HESSE,W. 146
HILF,H.H. 7o
HUBACHER,E. 1oo, 133
HUNDHAUSEN, C. 91
ILLETSCHKO, L.L. 98
KAMINSKY, G. 7o
KATHREIN, O. 18
KILGER,W. 51
KOCH, W. 5
KOSIOL,E. 2, 2o, 27, 4o, 44
KRAFT,E. 114
KRAMER,R. 98
LATTMANN,K. 84
LAUKE,H.L. 1o4
LAUMER,H. 1o, 49, 53
LEIBENSTEIN,H. 7
LOHMANN,M. 51, 89, 91
MÄCKBACH,F. 1o8
MAHLBERG,W. 58
MANN,G. 145
MARCH,J.G, 7
MARRÉ,H. 4o
MARSCHACK,J. 65
MARTIN,O. 116, 126, 131, 132 139, 141, 143, 145,16o
MESEROLE,W.H.H. 127
MEYERCORDT,W. 75
MÖDE,W. 7o
MÖLLENHOFF,W. 54

MORGENSTERN,O. 58
MOXTER,A. 22
NELL-BREUNING,O.v. 51
NEULOH,O. 54
NIESCHLAG,R. 19, 29, 123, 132
NORDSIECK,F. 2, 6, 7, 2o, 26, 28, 32, 39, 4o, 41, 42, 5o, 54, 6o, 63, 67, 68, 69, 71, 74, 75, 76, 78, 83, 87, 91, 1oo, 1o3, 1o5, 11o, 14o
ORTLIEB,I. 99, 134
PATREY,H.B. 118
PÖTSCHKE,H.-H. 12
POTTHOFF,E. 54
REVZAN,D.A. 2, 44, 123
RIEBEL,P. 7
RIEDEL,J. 7o
RÖPER,C. 8o
ROSENKRANZ,R. 55, 98, 13o 136
RUBERG,C. 18, 38
SCHÄFER,E. 33
SCHEER,W. 133
SCHLOBOHM,W. 82
SCHMALENBACH,E. 45, 57, 63
SCHNUTENHAUS,O.R. 57, 131
SCHONEWEG,R. 19, 92, 147, 161, 162
SCHRAMM,W. 6, 68
SEREBRJAKOV,S.V. 125, 127
SEYFFERT,R. 1, 9, 1o, 11, 12, 15, 17, 18, 48, 12o, 124, 133, 145
SIMON,H.A. 7, 45, 54
STEFANIC-ALLMAYER,K.6, 62
STEINERT,K. 79
SUNDHOFF,E. 132
SZYPERSKI,N. 98
TAYLOR,F.W. 61
THOMS,W. 6
TIETZ,B. 27
TRIEBEL,M. 29
ULRICH,H. 8, 2o, 41, 45, 62
URWICK,L.F. 45, 46
VATERRODT,K. 29
WALB,E. 25
WEISSER,G. 51, 52
WIENER,N. 59
WITTMANN,W. 28, 63, 1o5
WÖHE,G. 21. 41, 115
WULKAN,F. 84
ZELLEKENS,H.J. 13o

SACHVERZEICHNIS

Absatzhäufigkeit, 114, 115, 123-125, 126
Adressiermaschine, 84, 115, 137, 141, 142, 144, 146, 157
Anbruchware, 127, 138, 158
Anfertigungsgeschäft, 114
Anstellfläche, 76, 92, 93, 95, 149, 157, 158
Arbeiterzeit, 77
Arbeitselement, 7o
Arbeitskontrolle, 57
Arbeitslager, 118, 12o, 127-128
Arbeitsreihe, 69
Arbeitsstufe, 7o-73
Arbeitsträger, 71, 74, 87, 148, 164, 166
Arbeitsvorgang, 73
Arbeitszyklus, 68
Artikel, 15
Artikelkartei, 115, 117, 137, 138, 139, 141, 142
Artikelnummer, 137, 138, 146, 148
Assembly line system, 127
Aufgabenbeziehung, 46-47, 58
Aufgabenbildung, 4o
Aufgabenträger, 4, 8, 2o, 164, 165
Aufgabenverteilung, 4o, 89
Auftragseinholung durch Reisende, 1o6, 13o, 131, 132, 134, 136, 14o
Auftragsnummer, 138, 139, 157, 158
Auftragszeit, 32, 33, 34, 35, 134
Baustoffgroßhandel, 131, 145
Beherrschbarkeit, 45
Belegprozeß, 26, 34, 42, 68-69, 164
Beschaffungszeit, 114
Bestellwoche, 133
Betriebsleitung, 6, 27, 45, 58, 62, 114, 129, 141
Betriebsmittelzeit, 77
Bewegliche Warenanordnung, 127
Brachzeit, 74, 76, 77
Büchergroßhandel, 15, 89, 13o, 132, 135, 143, 145
Bündelsystem, 1o4, 135
Debitorenkartei, 14o-141
Delegation, 41
Dienstleistung, 9, 24, 25, 35, 37, 57, 136, 142, 164
Eilauftrag, 33, 133, 134-135
Einkaufssitzung, 133
Einstöckiges Lager, 87, 88, 89, 95, 96, 126
Eisengroßhandel, 19
Eisenwaren- und Hausratgroßhandel, 19, 114, 115, 139, 144, 145
Elastizität, 7
Elektrogroßhandel, 19
Elektronenrechner, 85-86
Entwicklungsprinzip, 7, 67
Erklärungsbedürftige Ware, 1oo
Fakturiermaschine, 84, 1o1, 145-146, 147
Fließarbeit, 83, 1o7, 1o8, 135
Fließende Lagerung, 84, 1o4
Förderband, 83-84, 116, 117, 118, 119, 158, 16o

Förderzeit der Ware, 77, 12o

Freiwillige Kette, 9, 18, 24, 29, 36, 38, 81, 87, 133, 163

Funktion, 4o

Gabelstapler, 78-79, 8o, 9o, 117, 119

Gebundenes Kommunikationssystem, 59

Genossenschaft, 9, 17-18, 24, 29, 36, 81, 82, 133

Geteilte Lagerung, 127

Gewinnbeteiligung, 52 53

Gleichtaktrhythmus, 35

Großhandel mit Fertigwaren, 12, 14, 18, 3o, 85, 89, 129, 13o

Großhandel mit Roh- und Halbwaren, 12, 14, 18, 19, 35, 89, 1,6, 129, 132, 143

Harmonieprinzip, 6, 21, 22, 41, 45, 65, 67, 165

Hauptobjekt, 26, 113

Informelle Organisation ,2o

Komplexität der Aufgabe, 4, 24, 164

Kontaktstrom, 26

Kundenkartei, 139

Kundennummer, 138, 148, 157, 158

Längsreihenaufstellung, 89

Langfristiger Abnahmevertrag, 52, 132, 143

Lebensmittelgroßhandel, 17, 18, 3o, 38, 81, 82, 85, 89, 92, lol, 117, 12o, 124, 125, 126, 131, 132, 133, 138, 144, 145, 146

Leerfläche, 92

Leergutraum, 97

Leistungsabstimmung, lo8, lo9, 143

Leistungsanreiz, 52, 53, 54

Leistungsbereitschaft, 52

Liegezeit der Ware, 76, 77, 12o, 143

Lochkarte, 57, 69, 84-85, 86, 115, 138, 142, 144, 146, 16o, 161, 162, 163

Maschinengroßhandel, 89, 131

Mehrstöckiges Lager, 75-77, 79, 87, 88, 89, 95, 96, 118, 126, 127, 156

Meldebestand, 113, 114, 115

Mindestlagerbestand, 113, 114, 115

Mitbestimmung, 54

Nachbestellung der Kunden, 33, 133, 134, 138, 157

Nachfakturierung, 11o ,111, 143, 157, 159

Nebenleistung des Großhandelsbetriebes, 9, 56

Nebenzeit, 77, 116, 16o

Normierte Absatzmenge, 36, 123, 129, 149

Ordersatz, 132, 133, 136, 137, 138, 139, 142, 144, 149, 157

Organisatorisches Gleichgewicht, 7

Organisatorisches Lager, llo-113, 12o, 135, 163, 166

Organisierbarkeit, 39-4o, lo7, 159, 165

Organization Theory, 7, 45, 54

Palette, 8o-82, 9o, 92, 93, 116, 118

Papiergroßhandel, 8o, 114

Partieware, 125

Pharmazeutischer Großhandel, 15, 17, 33, 55, 99, 121, 125, 13o, 132, 133, 134, 136, 145

Principle of exception, 59

Querreihenaufstellung, 89, 93

Rack-jobber, 29
Reservelager, 118, 12o, 127-128
Rhythmus, 35, 39, 83, 1o7, 1o8, 1o9, 11o, 12o, 127, 13o, 133, 134, 164
Rückkoppelung, 59
Rüstzeit, 116
Saisonartikel, 3o, 33, 36 114, 131
Schachtelungslager, 11o-111, 12o
Schraubengroßhandel, 128
Schriftlicher Verkauf, 132, 133, 134, 136, 14o, 142
Schwankungslager, 112-113, 12o
Seifengroßhandel, 19
Selbstabholung der Waren, 1o6, 129, 132, 133, 135, 136, 14o, 141, 158
Selbstbedienung, 19, 3o, 45, 92, 123, 137, 146, 147, 148, 159, 161, 162, 163
Signal, 63, 138
Simultanfakturierung, 11o, 111, 142, 143, 157
Slot system, 129
Solidaritätsgrad, 65
Sorte, 15, 17, 123-124
Span of control, 45
Spezialisierung, 6o, 61, 1oo
Springkraft, 1oo
Stapelartikel, 114, 115
Stapelgerät, 75
Stapelraum, 92
Stapelzeit, 12o
Stelle, 45
Stellenbeschreibung, 55
Streckengeschäft, 25, 138
Süßwarengroßhandel, 17
Tabakwarengroßhandel, 118
Tätigkeitszeit, 77, 1oo
Telefonischer Verkauf, 131, 132, 134, 136, 14o
Textilgroßhandel, 19, 3o, 43, 114, 123, 126, 129, 131, 132, 133, 139, 14o, 143, 145
Transportbehälter, 75
Transportgerät, 75
Veredelungszeit der Ware, 12o
Verwaltungsprozeß, 27, 34, 69. 164
Vorfakturierung, 11o, 111, 142-143, 159
Warenfläche, 92, 93, 95, 124, 149
Warengruppe, 15, 17, 126
Warenpflege, 27, 56
Warenprozeß, 26, 27, 34, 42, 68, 69, 164
Warenumschlagshäufigkeit, 12o, 121, 122
Warenveredelung, 56, 12o, 126
Warenverpackung, 127
Warenzeit, 77
Warenzusammenstellung nach Artikeln, 151-153, 155, 156, 157
Warenzusammenstellung nach Kundenaufträgen, 148, 149, 15o, 152-155, 156, 157,
Warnkarte, 114
Werkshandelsgesellschaft, 9, 19
Zeitbegrenzte Aufgabe, 32, 33
Zeitbestimmte Aufgabe, 32, 33
Zeitungs- und Zeitschriftengroßhandel, 121
Zentralisation, 5o-51
Zusatzleistung des Großhandelsbetriebes, 29, 131
Zwischenzeit, 116